



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TEMA:**

PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKIWASI LTDA, AGENCIA SALCEDO, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL AÑO 2017.

**AUTORA:**

**MARIA ESPERANZA PILAMUNGA CAGUANA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta., cumpliendo con las normas de investigación científica y todos los requisitos estipulados, una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. María Fernanda Miranda Salazar

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, MARIA ESPERANZA PILAMUNGA CAGUANA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y requeridos.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de Julio del 2018

---

María Esperanza Pilamunga Caguana  
C.C: 180408415-8

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi dios por ser eje principal que guía mi vida. por darme la fuerza salud, y ganas de seguir adelante ante cualquier obstáculo que se me presente.

Dedico a mi esposo querido MANUEL MANOBANDA y a mis hijas queridas JENNIFER MANOBANDA Y JAZMIN MANOBANDA quienes supieron comprenderme en todos los momentos difíciles que se me presento que me supieron apoyar de ser parte de mi, sobre todo de ser pilar fundamental de mi vida.

Dedico a mi padre querido que esta en el cielo, JUAN MANUEL PILAMUNGA quien siempre me quiso ver en estos momentos y sobre todo dedico a mi mamacita querida MARIA ANGELA CAGUANA quien apoyo día a día y me saco adelante dando ejemplos de superación. También a mis hermanas CARMEN, MARIA, CECILIA, y a mi hermano Querido SEGUNDO PILAMUNGA, Mis suegros JUANA MALISA Y ANTONIO MANOBANDA, Mis cuñadas NATIVIDAD Y SERAFINA, También a mis cuñados, mis amigas,(Os)en general por estar siempre conmigo apoyándome día a día de deseo de superar.

La concepción de este trabajo está dedicado a mi esposo mis hijas mi madre y suegra amigas por ser pilares fundamentales de mi vida. Sin ellos, jamás hubieses podido conseguir que hasta ahora lo soy.

**MARIA ESPERANZA PILAMUNGA CAGUANA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Dios por permitirme vivir y culminar con éxitos este proceso de educación superior.

Agradezco con mucho amor y cariño en especial a mi esposo en los momento mas difícil quien está a mi lado apoyando dando fuerza en cada reto que se me presenta.

Agradezco a la universidad Escuela Superior Politécnico de Chimborazo por que en sus aulas aprendí amplios los conocimientos con cada uno de los docentes.

En especia le agradezco a mi director de tesis ing. Gabriel Pilaguano y la miembro María Fernanda Miranda quien me a dado apoyo en distintas frases para ser un profesional.

Agradezco a la Cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi Ltda.” Y su jefe de Agencia Miguel Pacari quien me abierto las puertas y me a facilitado la información y la confianza y con todo requerimiento para poder realizar mi proyecto de tesis.

También agradezco a mis compañeras de trabajo quienes dieron un aliento de apoyo gracias.

**MARIA ESPERANZA PILAMUNGA CAGUANA**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificado del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Abstract.....	xi
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.1.1 Antecedentes históricos.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.2.1 Teoría de la administración .....	13
2.2.2 El Modelo De Gestión.....	20
2.2.3 Planeación .....	22
2.3 IDEAS A DEFENDER .....	28
2.4 VARIABLES .....	28
2.4.1 Variable Independiente .....	28
2.4.2 Variable Dependiente.....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	29

3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.3	Población Y Muestra.....	30
3.3.1	Población.....	30
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	32
3.4.1	Métodos.....	32
3.4.2	Técnicas.....	32
3.4.3	Instrumentos .....	33
3.5	RESULTADOS .....	35
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	57
4.1	TEMA DE LA PROPUESTA .....	57
4.2	PRESENTACIÓN .....	57
4.3	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	58
4.3.1	Análisis externo.....	58
4.4	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	65
4.4.1	Misión .....	65
4.4.2	Visión .....	65
4.4.3	Valores .....	65
4.4.4	Principios.....	65
4.4.5	Organigrama estructural de la cooperativa .....	66
4.5	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	67
4.5.1	Dirección Estratégica .....	67
4.6	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	70
4.7	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA A REALIZARSE.....	73
	CONCLUSIONES .....	85
	RECOMENDACIONES.....	86
	BIBLIOGRAFÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población .....	30
Tabla 2:	Expectativas y necesidades de la gestión administrativa .....	35
Tabla 3:	Tramites de la cooperativa.....	36
Tabla 4:	Procesos administrativos .....	37
Tabla 5:	Características de la cooperativa .....	38
Tabla 6:	Problemas de la cooperativa .....	39
Tabla 7:	Capacitación de acuerdo a las áreas funcionales .....	40
Tabla 8:	Calidad del servicio .....	41
Tabla 9:	GRÁFICO Instalaciones de la cooperativa .....	42
Tabla 10:	Disponibilidad de equipos .....	43
Tabla 11:	La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico .....	44
Tabla 12:	Plan estratégico ayuda a mejorar la gestión .....	45
Tabla 13:	Solución de problemas .....	46
Tabla 14:	Mejoramiento continuo de la cooperativa .....	47
Tabla 15:	Capacitaciones en la cooperativa.....	48
Tabla 16:	Clima laboral de la cooperativa .....	49
Tabla 17:	Políticas de Crédito de la cooperativa .....	50
Tabla 18:	Estrategias para captar clientes.....	51
Tabla 19:	Orgánico funcional .....	52
Tabla 20:	Gestión Administrativa de la Cooperativa .....	53
Tabla 21:	Análisis de preguntas.....	54
Tabla 22:	Análisis externo .....	58
Tabla 23:	Análisis externo .....	60
Tabla 24:	Matriz de evaluación de factores externos .....	62
Tabla 25:	Matriz de evaluación de factores internos .....	63
Tabla 26:	Matriz de perfil competitivo .....	64
Tabla 27:	Objetivos de la propuesta .....	73
Tabla 28:	Plan de Gestión.....	74
Tabla 29:	Plan de Procesos para recuperación de cartera.....	75
Tabla 30:	Cronograma de la propuesta .....	80



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Hilo conductor .....	8
Gráfico 2:	Principales aportaciones de la administración científica .....	15
Gráfico 3:	Las ventajas del control de tiempos y movimientos .....	15
Gráfico 4:	Principales aportaciones de la teoría de las Relaciones Humanas.....	17
Gráfico 5:	Procesos administrativos.....	20
Gráfico 6:	Expectativas y necesidades de la gestión administrativa.....	35
Gráfico 7:	Tramites de la cooperativa.....	36
Gráfico 8:	Procesos administrativos.....	37
Gráfico 9:	Características de la cooperativa.....	38
Gráfico 10:	Problemas de la cooperativa .....	39
Gráfico 11:	Capacitación de acuerdo a las áreas funcionales .....	40
Gráfico 12:	Calidad del servicio .....	41
Gráfico 13:	Instalaciones de la cooperativa .....	42
Gráfico 14:	Disponibilidad de equipos .....	43
Gráfico 15:	La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico .....	44
Gráfico 16:	Plan estratégico ayuda a mejorar la gestión.....	45
Gráfico 17:	Solución de problemas.....	46
Gráfico 18:	Mejoramiento continuo de la cooperativa .....	47
Gráfico 19:	Capacitaciones en la cooperativa.....	48
Gráfico 20:	Clima laboral de la cooperativa .....	49
Gráfico 21:	Políticas de Crédito de la cooperativa.....	50
Gráfico 22:	Estrategias para captar clientes .....	51
Gráfico 23:	Orgánico funcional .....	52
Gráfico 24:	Gestión Administrativa de la Cooperativa.....	53
Gráfico 25:	Gestión administrativa .....	56
Gráfico 26:	Mapa de Relaciones .....	69

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación determina la elaboración de un Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” del cantón Salcedo, para lo cual se realiza un análisis interno y externo para conocer los puntos fuertes y débil es de la cooperativa, además mediante el enfoque cuantitativo y cualitativo basados en los enfoques descriptivo y correlacionar además la aplicación del método inductivo deductivo se utilizó para un análisis del funcionamiento de la cooperativa para observar su situación inicial respecto de la actual, estableciendo así parámetros que nos conduzcan a ver las potencialidades y limitaciones en la gestión administrativa. Por lo que, para aportar a la solución del problema se presenta un plan estratégico fundamentado en el modelo de Administración Estratégica empleada orientado a apoyar a todas las áreas d la cooperativa, mediante la aplicación de estrategias alternativas, conjuntamente con el control y seguimiento de las mismas. Con la finalidad de que la cooperativa tenga un direccionamiento hacia los objetivos, mediante el cumplimiento de metas y desarrollo de las actividades, en donde además permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la institución, Se recomienda Programar un sistema de capacitaciones al personal de acuerdo al cargo o cada una de las funciones que realizan para un mejor desempeño, así como también capacitaciones de atención al cliente, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS><PLAN ESTRATÉGICO><GESTIÓN ADMINISTRATIVA><OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS><SALSEDO CANTON>

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This certification work aims to elaborate a strategic plan for “Kullki Wasi” credits and savings association, from Salcedo canton, by doing an inner and outer analysis in order to know the strengths and weaknesses of the institution. By means of a qualitative and quantitative approach and based on the application of the deductive-inductive method, a working analysis of the institution was developed for comparing the initial and current situation, thus, parameters were set to be aware of the potentialities and limitations in the administrative management. In order to solve this problem, a strategic plan, based on the strategic administration model was presented to support all the institution areas by applying alternative strategies and keeping an eye on them. With the purpose of getting the objectives done and improving the administrative management by accomplishing goals and developing the activities, it is recommendable to program a training system to the staff according to their functions in the institution, as well as customer service training for enhancing the institution productivity.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> < STRATEGIC PLAN> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> < RESOURCES OPTIMIZATION> <SALCEDO CANTON>

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta de apoyo para la gestión administrativa en una empresa, en donde además es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito o fracaso que tenga dicho negocio.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta para las empresas. La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar, además que es considerada en el mundo de las finanzas. En una empresa se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El desconocimiento de técnicas de planeación y organización por parte de los directivos de la COAC “kullki Wasi Ltda” ha limitado su capacidad de competencia, desarrollo y crecimiento, estancando la en su crecimiento económico y financieros. Es por ello que deben considerar que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, este plan pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la entidad.

También es importante señalar que la cooperativa, debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolver en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda”. al no contar con una adecuada administración de procesos a raíz de la ausencia de un plan estratégico, ha dado como resultado una débil gestión administrativa, que a su vez constituye un factor de riesgo al futuro de la vida institucional, cabe mencionar que el plan estratégico mejora la administración de la cooperativa de una manera eficiente logrando formar procesos técnicos, factores que deben ser tomados muy en cuenta ya que su desconocimiento del proceso hace que el crecimiento sea lento.

Si en el futuro la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda”, no aplica un adecuado plan estratégico para mejorar la gestión administrativa pueden presentarse problemas como: reducción de ingresos, incumplimiento de políticas crediticias ocasionando desconfianza e incertidumbre en la cooperativa, sabiendo que también no generó el avance de la entidad tanto en el aspecto económico como en el campo social para la provincia de Cotopaxi. Además los procesos internos no llegaron a satisfacer a sus socios lo que daría una mala imagen, un servicio deficiente, generando un crecimiento débil. en su rentabilidad

La problemática de las cooperativas, se fundamenta en la desvinculación de los Procesos Administrativos, en vista que su gestión, no ha sido innovada con nuevos procesos organizacionales, y su operatividad no cuenta con nuevos enfoques tecnológicos y de procedimientos, lo que dificulta brindar una adecuada atención de calidad a los usuarios; y los objetivos alcanzados son logrados parcialmente, este problema se evidencia en la inexistencia de diseños, instructivos y en el cambio organizacional, porque existe un clima laboral no adecuado y la gestión del conocimiento es empírico e individualizada, formándose grupos que trabajan aisladamente, es decir sin una planificación estratégica y la gestión es débil desde la visión holística y administrativa de acuerdo a los modelos de gestión basados en la realidad dialéctica actual, que permitía la funcionalidad en sus operaciones,

Fundamentación problemática, tiene su efecto que se traduce en el desconocimiento de responsabilidades y la desintegración de objetivos basados en la filosofía de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

Los colaboradores no se encuentran comprometidos con la organización, lo que origina una variedad de problemáticas, como por ejemplo: el trabajo en equipo, la deficiente calidad en el servicio, la falta de anhelo y superación profesional, el estancamiento de la gestión y crecimiento organizacional de la SEPS, entre las principales se detalla a continuación:

- Las cooperativas son manejadas en forma empírica, el personal no cuenta con el perfil profesional, lo que provoca improvisación en la gestión y muchas veces un inadecuado manejo que termina en la quiebra de la cooperativa, creando incertidumbre y riesgo financiero en la confianza de los socios.
- La administración no se preocupa por encontrar y solucionar el problema causante de una rotación exagerada de personal debido a un deficiente clima laboral.
- No existe suficiente comunicación entre el nivel directivo y el resto de colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda.”.
- Para controlar el buen desempeño de cada colaborador es necesario controles exagerados por parte de la administración, lo que provoca un clima organizacional inadecuado para la gestión de la organización y de los mismos colaboradores.
- No existe documentación actualizada que sirva de base para la toma de decisiones dentro la gestión de la entidad pública.

Esta realidad está relacionado directamente por las falta de políticas para realizar un cambio organizacional, lo que ocasiona pérdidas de tiempo, repetición de tareas, por no contar con una herramienta que permita registrar los procesos de forma rápida, eficiente y eficaz lo que debe introducirse el plan estratégico para maximizar su administración y mejorar sus recursos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿El plan estratégico para mejorar la gestión administrativa incide en la optimización de los Recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda” agencia salcedo, cantón salcedo, provincia de Cotopaxi en el año 2017?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

<b>Área:</b>	Administración
<b>Aspecto:</b>	Plan estratégico
<b>Delimitación espacial:</b>	Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi
<b>Delimitación temporal:</b>	Periodo 2017 – 2021

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica a través de los siguientes enfoques:

El Plan Estratégico es considerado por las empresas o instituciones como factores principales o trascendentales para tomar decisiones estratégicamente, ya sea en comercialización o servicios en el mercado potencial que desea abastecer, por esta razón es que se justifica la realización del presente proyecto.

La presente investigación tiene su importancia porque pretende aportar una visión teórica epistemológica, basados en el régimen de gestión administrativa, su clima laboral y su aprendizaje institucional que es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, en lo que se refiere en brindar una atención cálida y oportuna; que mediante nuevos enfoques integrales de gestión administrativa se pueda promover un sistema de gestión; En el ámbito local, los usuarios desean de la cooperativa generen eficiencia, eficacia y atención a las necesidades que deben ser normalmente satisfechas.

La cooperativa, entidad llamada al servicio de la comunidad tiene la necesidad de innovar sus procedimientos, mediante modelos de gestión administrativa que permitan

mejorar el desempeño mediante una planeación estratégica en concordancia con sus niveles ejecutivos, con la finalidad de enfrentar desafíos de automatización como un reto a largo plazo convertirse en una institución capaz de resolver los problemas que atraviesa las cooperativas que son manejadas empíricamente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda.,” por ser una institución financiera que presta servicios a los clientes necesita de un enfoque que privilegien al recurso humano, análisis de procesos y a la cultura de calidad enlazados en una rueda que son los principios corporativos como un triángulo que es el marco conceptual y filosófico de la implementación de un plan estratégico y políticas administrativa.

Por lo que es necesario la implementación de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda.” que ayudará a plantear sus diferentes proyectos y lograr el contacto entre institución – comunidad a través de su visión y misión para crear los escenarios de desarrollo, transformación y superación de su contexto interno y externo. La investigación de este problema es factible de llevarlo a la práctica por la accesibilidad a la información y el interés del investigador involucradas en resolverlo. Por tal razón se ha visto necesario mejorar la gestión administrativa realizando un análisis minucioso de todos los procesos internos de la Cooperativa.

Mediante la investigación, desde el enfoque práctico se busca fortalecer la gestión administrativa como una doctrina y una tecnología para la implantación operativa de la filosofía que propone un cambio organizacional, para adecuar, con éxito, la teoría, los principios y las técnicas ya desarrollados, aplicándolos en nuestro medio, donde en muchos aspectos nos ubicamos todavía en una etapa pre-burocrática, lo que sugiere la necesidad de quemar etapas a fin de optar por el gestión del modo más pronto posible para determinar, analizar y el sistema burocrático estanca el gestión de la institución y paralelamente de la ciudad, por tanto se fundamenta en las nuevas teorías administrativas de gestión que es una herramienta viable en la que se puede compensar las irregularidades que se presentan en esta institución.

En la investigación de acuerdo a nuestra filosofía de formación profesional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se busca poner en práctica los



conocimientos adquiridos, para ser la parte de la solución de problemas que actualmente tiene las empresas u organizaciones ya sean públicas y privadas, con el propósito de ofrecer una valoración de las empresas con un nuevo enfoque fundamentados en la nueva sociedad del conocimiento, con ideas nuevas y emprendedoras para desarrollar modelos de acuerdo a la realidad de la cooperativa objeto de estudio.

Vista desde el enfoque metodológico, se procurará utilizar las técnicas, métodos e instrumentos de investigación con la finalidad de obtener información pertinente y competente para poder así llevar a cabo una auditoría acoplada a la realidad y así verificar que todas las operaciones realizadas dentro de la cooperativa de ahorro y crédito, se hayan realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

En el aspecto académico al realizar dicha evaluación, permitirá como estudiantes egresadas de la carrera obtener el título de licenciada en secretariado gerencial, aplicando todos los conocimientos adquiridos en el aula de clases durante el transcurso del aprendizaje, contribuyendo a la sociedad con más profesionales competentes y comprometidos con la profesión.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

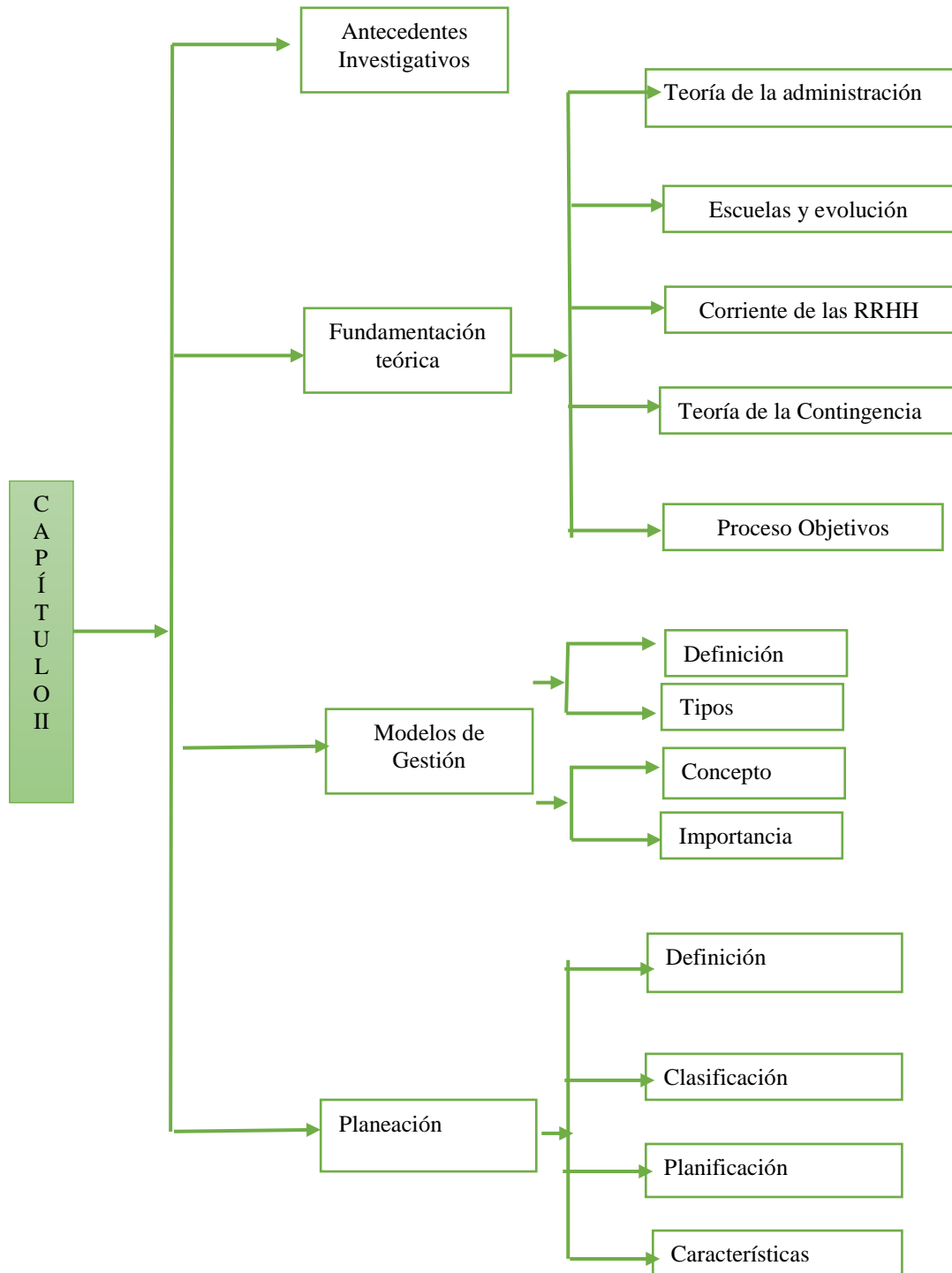
Diseñar el plan estratégico y su incidencia en la optimización de los Recursos para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”. Agencia Salcedo, Cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi en el año 2017

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Construir las bases teóricas epistemológicas de la administración estratégica. Analizar la gestión estratégica. A fin de establecer políticas y estrategias que orienten y direccionen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda”.
- Elaborar modelos de planificación y direccionamiento estratégico estrategias administrativas, financieras y de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial.
- Diseñar un modelo de plan estratégico a través de la participación activa de los involucrados que permita el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda.”

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Gráfico1: **Hilo conductor**



**Fuente:** Formato de tesis FADE

**Elaborado por:** Esperanza Pilamunga

## **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La Tesis titulada: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, realizada por Esthefany Ochoa Parra, un análisis del funcionamiento de la empresa para observar su situación inicial respecto de la actual, estableciendo así parámetros que nos conduzcan de lo general a lo particular, y a través de las técnicas de investigación que se emplearon al presente trabajo como es la entrevista y la encuesta aplicada al gerente, empleados y socios de la cooperativa consideraron que existen limitaciones en la gestión administrativa.

La Tesis titulada: “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA NACIONAL DE LA VIVIENDA CONAL VIVIENDA”, desarrollada por Jorge Wilson García Rodríguez de la Universidad de Santander de Colombia, en la cual presenta y analiza como propuesta políticas administrativas y financieras que deben conducir a un mejoramiento en el crecimiento y la productividad de la cooperativa. Partiendo de estos análisis internos y trabajos estratégicos se estableció la necesidad de generar una estrategia para lograr el fortalecimiento de la marca CONAL

VIVIENDA en Bucaramanga.

Al igual que los mencionados, varios de los trabajos de investigación revisados, determinan que la Gestión por Procesos permite a toda organización alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de actividades y por lo tanto lograr los objetivos y metas organizacionales planteadas. Desde esta perspectiva se prevé que el presente trabajo investigativo contribuirá a mejorar sustancialmente la Gestión que se desarrolla en la Casa Hogar de Adultos Mayores del Cantón el Tambo, a fin de satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

### **2.1.1 Antecedentes históricos**

El ser humano no cuenta con ningún recurso natural, ningún poderío militar solamente la capacidad de invención del cerebro. Esta es ilimitada puesto que hay que desarrollarla, educarla, adiestrarla y equiparla. Esta potencia cerebral llegar a ser en el futuro el bien común máspreciado y creador de la humanidad. Entre líderes, gerentes y hombres de empresa existen algunos que cuentan con visión y sensibilidad natural para responder oportunamente a los retos que presenta las organizaciones de igual forma es frecuente encontrar a ejecutivos con una orientación más operativa que estratégica.

Quizás esta tendencia sea un resultado de la inercia natural que las personas han seguido durante todo su desarrollo profesional, además de enfocar inadecuadamente los problemas que exigen un alcance estratégico. Múltiples experimentos y estudios en el campo de la imaginación creativa han demostrado que es posible cultivar mentalidades que produzcan ideas superiores al nivel de lo que debe ser la mente estratega. Las conclusiones más significativas de sus estudios pueden resumirse en tres ideas:

1. La creatividad puede desarrollarse deliberadamente.
2. Los cursos para el desarrollo de la creatividad mejoran a la persona para producir buenas ideas, además, se identifican por originales y útiles.
3. Un curso sobre imaginación permite desarrollar rasgos como la confianza, iniciativa, liderazgo potencial y sensibilidad a los problemas.

Además de la importancia de desarrollar la imaginación creativa, la mente estratega requiere de información, conocimientos, experiencias los cuales son ingredientes para generar su capacidad razonadora y creativa. Para poder generar una toma de decisiones de manera estratégica es importante partir de la comprensión del conjunto de fenómenos internos y externos en que participa la organización así como los objetivos que ésta trata de alcanzar en ese contexto. Con toda su información la mente estratega examina el conjunto de esos factores, comprende y formula alternativas orientadas hacia lo que quiere que suceda el gerente estratega. La mente estratega mantiene cierta flexibilidad para poder examinar y procesar todas las variables y es definitivo que genera esta forma

de pensar para enfocar la problemática sobre la cual se tiene que decidir. El desarrollo de la mente estratega es análogo al desarrollo de la capacidad creativa del ser humano, el cultivo de esos enfoques mentales involucra una nueva actitud mental, el desprendimiento de los hábitos tradicionales, además del uso de técnicas y prácticas que permiten tomar decisiones estratégicas. Combinados todos estos factores permiten desarrollar el pensamiento estratégico y generan en el individuo una capacidad que puede ser aprendida dirigida y practicada. Es común que el concepto estrategia se utilice en el ámbito de la gerencia y de las organizaciones ya que escuchamos muchos conceptos relacionados con estrategias financieras, de mercado, de comunicación o corporativas. Para este fin se analizarán las definiciones de los principales autores para así poder entender el concepto de estrategia.

### **Concepto e historia de la planeación estratégica.**

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se

sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres ultimas décadas han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de

equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

Las acciones o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación.

- a) La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo una área funcional como los recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.
- b) La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para períodos muy cortos y se centran en tareas de rutina como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Teoría de la administración**

Es importante conocer la evolución del pensamiento administrativo, su origen y los cambios que en el transcurso del tiempo se vienen dando, ya que cada teoría nueva es un complemento de la anterior.

#### **2.2.1.1 Escuela clásica**

(Münch, L. 2012) en su libro clásico de Administración manifiesta que:

Taylor en 1870 ingresó como mecánico en un taller; donde rápidamente incrementó la productividad del mismo, por esto fue ascendido a jefe de



mecánicos. Propuso mejorar la eficiencia del trabajo a través de estudios de tiempos y movimientos. Una de sus grandes aportaciones es el sistema de incentivos por trabajo diferencial, el cual consiste en crear dos tipos de pago: si un trabajador obtenía una cuota de producción, se le pagaba una primera tarifa, si rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa, mucho mayor que la primera. Este sistema aún es utilizado en algunas empresas. (p. 86)

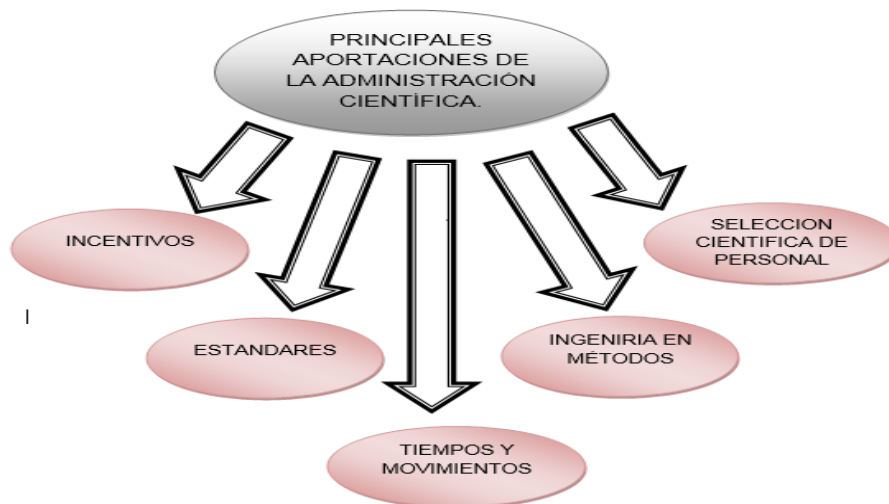
En 1911 publicó el libro *Principales of Scientific Management*, donde postula que la administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios bien definidos, y que para aplicar la administración científica es necesaria una revolución mental, tanto en el trabajador como en los gerentes, esta teoría comprende los siguientes aspectos:

- Unión del trabajador y la empresa para incrementar las ganancias de la empresa.
- Utilizar el método científico para mejorar la eficiencia en todas las actividades.
- Utilizar incentivos para promover el interés del trabajador y la productividad.
- Establecer estándares de los métodos y condiciones de trabajo indispensables para realizar el trabajo.
- Diferenciar las funciones del supervisor, y del trabajador.

Según (Münch, L, 2012) en su libro *Fundamentos de la Administración* hace referencia a Tylor lo siguiente:

Una de las principales contribuciones de Taylor fue demostrar que la administración es una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento, de los tiempos y movimientos. Taylor estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación.

Gráfico 2: Principales aportaciones de la administración científica



**Fuente:** Münch, L. (2012)

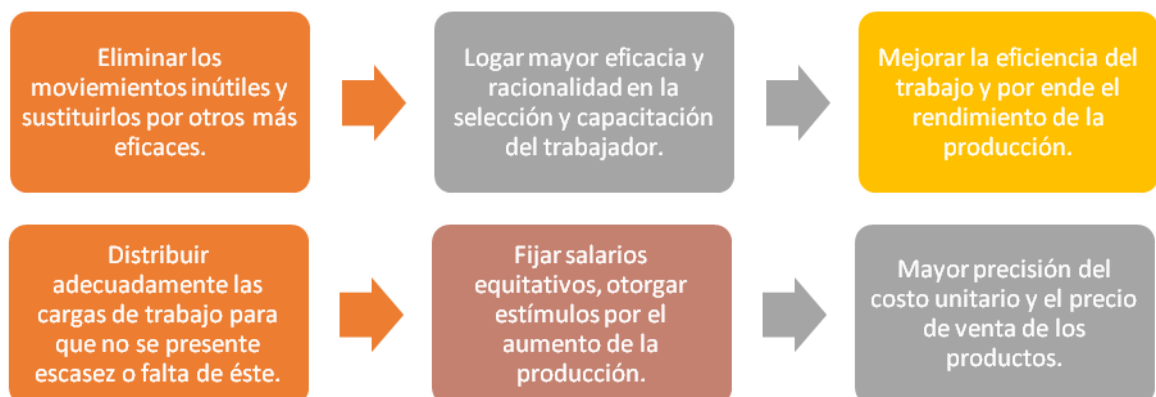
**Elaborado por:** Esperanza Pilamunga

(Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 1988) “Taylor se inició en el estudio de tiempos y movimientos cronometrando las operaciones de los trabajadores, a fin de obtener mayor rendimiento con menor esfuerzo y la máxima remuneración”.

Entre las ventajas del control de tiempos y movimientos destacan:

- La racionalización de métodos de trabajo.
- La fijación del tiempo estándar para la ejecución de las operaciones lo anterior da como resultado:”

Gráfico 3: Las ventajas del control de tiempos y movimientos



**Fuente:**(Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 1988)

**Elaborado por:** Esperanza Pilamunga

(Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 1988) “Menciona que las características básicas de la organización racional del trabajo se pueden resumir así:

- La ciencia en lugar de empirismo y de improvisación: reunir todo lo relativo al trabajo y crear sistemas métodos y procesos.
- Selección y entrenamiento de los trabajadores: escoger científicamente al trabajador y promover su entrenamiento y gestión.
- Articular el trabajo con la ciencia: poner a disposición del trabajador seleccionado y entrenado los conocimientos integrados y sistematizados.
- División del trabajo y de las responsabilidades: dividir el trabajo que se va a realizar en dos partes: 1) planeamiento a cargo de la gerencia, 2) Ejecución a cargo de los operarios y de sus superiores.”

#### **2.2.1.2 La Corriente de las relaciones humanas**

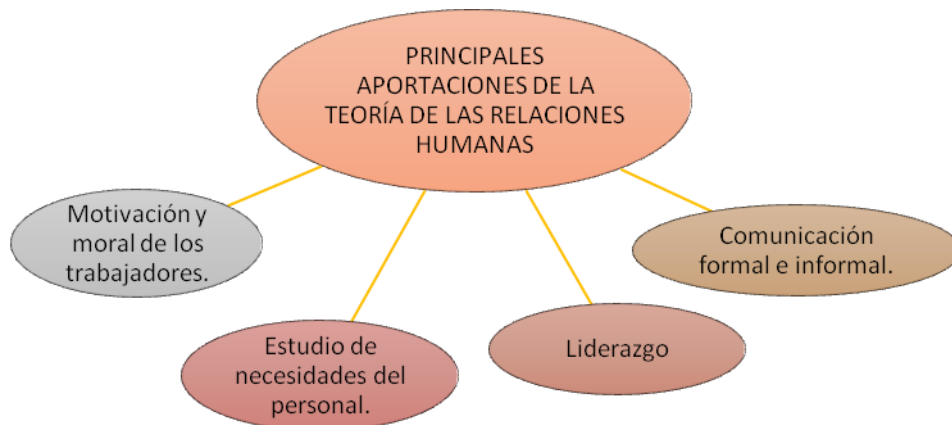
(Münch, L. 2012)

El interés primordial para Elton Mayo se enfocaba en los efectos psicológicos que podrían provocar las condiciones físicas del trabajo en relación con la productividad. Con su teoría, a la que se llama del descubrimiento del hombre, resultado del experimento en las plantas que la Western Electric Company tenía en Hawthorne, Illinois, inició la aplicación del enfoque de las relaciones humanas. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo de trabajo, la oportunidad de los trabajadores para ser escuchados y la comunicación como elemento fundamental, es difícil incrementar la productividad. En esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La moral y la productividad de los trabajadores se relacionan con aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado y el formar parte de un grupo de trabajo.
- Los factores sociales en ocasiones son más motivadores que los económicos.
- La solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

- La comunicación es un elemento fundamental para lograr la productividad e influir en el comportamiento de los trabajadores.”

Gráfico 4: Principales aportaciones de la teoría de las Relaciones Humanas



**Fuente:** (Münch, L, 2012)

**Elaborado por:** Esperanza Pilamunga

Según (Reinoso Cifuentes, 1983) “Los trabajos de Mayo son clásicos y pueden entenderse como un hipo para el comienzo de una nueva forma de pensar sobre la administración. En este sentido constituye un impacto: por primera vez en la historia de la administración, el trabajador, el contorno del trabajo y las relaciones entre él y otros compañeros del grupo, se convierte en el foco, en el centro de interés. Por primera vez las relaciones humanas, las motivaciones de los obreros y el liderazgo gerencial se enfatizan. Se comienzan a entender como importantes las contribuciones que hacen las ciencias del comportamiento como la sociología y la psicología; que son importantes para la dirección, todo el cuerpo de conocimientos que ellas traen.” }

### 2.2.1.3 Escuela neoclásica o eclética

(Ducker, 1998) Menciona que:

La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. Además no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.

(Ducker, 1998) En último análisis, “administrar significa reemplazar la fuerza y el músculo por el pensamiento, las formas populares y la superstición por el conocimiento y la fuerza por la cooperación”. Lo que implica sustituir la obediencia al rango por la responsabilidad, y la autoridad del poder por la autoridad del desempeño. Por consiguiente, la organización basada en el conocimiento es el tema permanente de la teoría, el pensamiento y las aspiraciones de la administración. Pero ahora la organización basada en el conocimiento está convirtiéndose en un hecho consumado. La tremenda expansión de la ocupación gerencial a partir de la segunda Guerra Mundial convirtió a los rangos intermedios en profesionales basados en el conocimiento es decir, en personas a las que se les paga por aplicar el conocimiento y adoptar decisiones basadas en su propio saber, decisiones que influyen sobre la capacidad de rendimiento, los resultados y la orientación futura de toda la empresa. La tarea de conferir auténtica efectividad y realización a estos nuevos elementos basados en el conocimiento de las jerarquías intermedias apenas ha comenzado. Es una tarea fundamental del trabajo de administrar a los administradores.

#### **2.2.1.4 Teoría de la contingencia o situacional**

(Guizar, 1999) “La Teoría Contingente o Situacional nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales.”

Según (Bueno Campos, 1996) “existen dos corrientes de la Teoría Contingencial el de "la Escuela de los Sistemas Socio- técnicos y el de la corriente Contingencial", el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza, afirmando que existen cuatro tipos de contextos

ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional, estos son: "El entorno Estático y Aleatorio, Entorno Estático y Segmentado, Entorno Perturbado y Reactivo y el Entorno de Campos Turbulentos", determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno. A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional.

Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.”

Según (Hall, 1973)”Los factores externos pueden dividirse, en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como: las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.”

(Koontz & Weihrich, 2004) Mencionan que “dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son: la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo”.

(Bueno Campos, 1996) “Agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización: "La propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión; la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la "línea media" y en los "staffs directivos y de apoyo"; la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la estructura y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa, y por último, la tecnología o el sistema técnico afecta claramente a la estructura y acción de los flujos de trabajo de la base operativa".

(Dávila, 1992) Argumenta que "el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología".

### 2.2.1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo representa la forma de planear y organizar la estructura y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes como son: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Gráfico 5: **Procesos administrativos**



**Fuente:** Chiavenato, I.(2010). Introducción a la teoría general de la administración.

**Elaborado por:** Esperanza Pilamunga

### 2.2.2 El Modelo De Gestión

Para Koontz & O'Donnell (2007), El tema de la administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes

#### 2.2.2.1 Tipos de Gestión

##### a) Gestión Administrativa

“Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” Gran Plaza, J. (2012)

Es el gestión de actividades planteadas el en Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales.

## **b) Gestión Pública**

Gran Plaza Jaime Ilustrad; Diccionario manifiesta que la gestión pública es:

Se la entiende como se organizan y combinan los recursos de una organización, con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas, la gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública.

“La Carta Magna indica que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley, tendrán el deber de coordinar acciones en el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de sus derechos reconocidos en la Constitución

## **c) Gestión de Desempeño**

La gestión del desempeño es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas ya que se pueden conseguir definir planes de acción que conllevará a la mejora de resultados globales. Entre las principales tenemos:

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos.
- Optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.



#### **d) La Gestión por Competencias.**

Capital Humano:

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren a través de la experiencia en la labor docente.

#### **e) Gestión por competencias:**

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el gestión y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”

#### **f) Gestión por Procesos**

“Se define como los mejores esfuerzos tomados aisladamente, cada uno avanzando en múltiples direcciones, sin la debida orientación sistemática por procesos, no genera los resultados esperados y pueden causar daños profundos en las organizaciones”

### **2.2.3 Planeación**

La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción; es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados, que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto”. Russell Ackoff (1993).

“Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se “preparan”, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede”. Alberto Levy (1981).

La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados (...), permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos”. Harold Koontz y HeinzWeihrich.(1995)

“Planificar significa prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores”. Agustín Morello (1966).

### **2.2.3.1 Clasificación de los planes**

#### **a) Planes operativos**

Su finalidad es determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son:

- Son llevados a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además deben ser respetados indiscutiblemente.
- Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
- Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien corto

#### **b) Planes tácticos**

Están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas. Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Es por ello que si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica

Algunas características de los planes tácticos son:

- Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
- La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
- La información que será tratada será tanto interna como externa.
- Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
- Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

### **c) Planes estratégicos**

Se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mismos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

Algunas cuestiones importantes para remarcar sobre éstos son:

- Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución.
- La información manejada suele ser ajena a la organización.
- Los lineamientos que regirán a toda la institución serán determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.
- Estas planificaciones son realizadas para ser aplicada en lapsos de tiempo.
- Su objetivo principal es hallar efectividad.
- Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
- Son planificados sin poseer certezas.

### **2.2.3.2 Planeación Estratégica**

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos

(Planeación Estratégica; Miguel David Rojas López y Laura Johana Medina Marín.2012).

La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)"

Russell Ackoff (1993).

#### **2.2.3.2.1 Objetivos**

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. (Whellen&Hunger, 2007)

#### **2.2.3.2.2 Políticas**

Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos. (Planeación Estratégica por Áreas Funcionales; Alejandro Lerma y Sergio Bárcena; 2012)

#### **2.2.3.3 Características de la Planeación Estratégica**

Si bien en cada proceso de planeación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica; sus características son:

1. Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
2. Es un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos.
3. Es un conjunto de acciones racionales.

4. Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación este guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones
  5. Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
  6. Les da coherencia y homogeneidad a las acciones organizacionales.
- (Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, Lerma y Kirchner Eugenio, Bárcena Juárez Sergio.2012)

#### **2.2.3.4 Elementos Para la Formulación de Planes**

1. Los objetivos y metas; que son el enunciado en términos cuantitativos o cuantitativos de los resultados que se pretenden lograr en un determinado tiempo.
2. Las estrategias y tácticas; que corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción; el cómo se habrá de lograr lo que se pretende.
3. Planes y programas; Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración asignado a cada actividad.
4. Presupuestos; Esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos. (Hernández & Rodríguez 1995)

#### **2.2.3.5 Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política. (Whellen&Hunger, 2007).

#### **Servicio**

Según (Ildefonso, G. 2005) Toda actividad empresarial conduce a un producto que puede ser un bien o un servicio. Podemos entender, entonces, que los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes. Un producto es algo que se

puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo, necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico (Kotler, 1995).

Según Vargas, M. (2006), en las últimas décadas se ha venido trabajando en las organizaciones la Calidad Total, desde su concepto hasta su instrumentación. Los procesos de servicio con sus implicaciones y la calidad en el mismo.

Los servicios y la calidad que éstos tienen se originaron con la aparición del hombre sobre la tierra, con sus necesidades básicas de alimentación, salud, abrigo, seguridad, vivienda y educación, y las primeras formas elementales de satisfacerlas que, al evolucionar a lo largo del tiempo llegan a tener hoy la importancia socioeconómica...

Se ve claramente la relación que existe entre la historia, las tradiciones, las teorías administrativas y las teorías de servicio y la calidad que se han ido desarrollando e incorporando a las organizaciones.”

Grönroos, Christian (2007), manifiesta desde el punto de vista competitivo, el servicio se convierte en el eje central de la oferta que se hace a los Usuarios es muy diferente del tipo de competencia con el que están familiarizadas tanto las empresas de servicios como las que elaboran productos intangibles.

## **2.3 IDEAS A DEFENDER**

Con el diseño del plan estratégico, tendrá incidencia en la optimización de los Recursos para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda.," Agencia Salcedo, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi en el año 2017

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

- Diseño del plan estratégico

### **2.4.2 Variable Dependiente**

- Optimización de los recursos
- Mejoramiento de la gestión administrativa

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades de investigación realizada se fundamenta en los paradigmas cuantitativo – cualitativo: Cuantitativa porque se pudo examinar los datos y hechos financieros de manera numérica, así como la determinación de la relación existente entre las variables que conforman el problema del riesgo crediticio en las cooperativas, y Cualitativa para complementar la información determinando cualidades que beneficien el comportamiento futuro de la cooperativa que se encuentra sujeta a estudio, todo esto se llevará a cabo en la dependencia del COAC “KULLKI WASI Ltd” conjuntamente con la colaboración de todos los que integran la institución en los niveles ejecutivo y administrativo

- **Investigación Cualitativa:** recopilación de información sobre los procesos de la planificación estratégica y la gestión administrativa.
- **Investigación Cuantitativa:** verificación y análisis de la gestión administrativa, a través de cadenas de valor y dirección estratégica, cálculos estadísticos y aplicación de planes estratégicos

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será de tipo exploratorio la cual se realiza cuando se examina un tema o problema investigativo del cual se tiene dudas o no se ha estudiado antes, y se obtiene información para realizar una investigación más completa motivo por el cual se determinarán las debilidades o falencias que posee las cooperativas en aspectos: de direccionamiento estratégico, y administrativos.

Descriptivo la misma que se empleará cuando el objetivo es de detallar como son y cómo se manifiesta fenómenos, situaciones, contextos y eventos, busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, se miden a través de conceptos y se definen variables.



Mediante un detalle de la forma en que se desarrollan las actividades dentro de las áreas de examinar, para posteriormente determinar variables tanto dependientes como independientes.

Correlaciona tiene como finalidad conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables de un contexto en particular, busca la relación entre variables por lo que se pretende definir la incidencia y relación que tienen las variables dependientes: en los resultados y la gestión administrativa, eficiencia, eficacia y: Toma de decisiones acertadas en la Cooperativa.

- **Técnicas**

Las técnicas a ser utilizadas son:

- **Observación:** Se utilizó al verificar la ejecución de las actividades en COAC “KULLKI WASI Ltda.,” con el fin de recabar información y establecer los puntos críticos en la misma.
- **Entrevista:** Se realizó con el fin de obtener información de quienes laboran en la institución a través de preguntas estructuradas y no estructuradas efectuadas en forma personal.
- **Encuesta:** Elaboración de preguntas a través de documentos que proporcionen evidencia de las operaciones efectuadas en la cooperativa

### 3.3 Población Y Muestra

#### 3.3.1 Población

Para la realización del presente trabajo de titulación, la población forma parte de de funcionarios y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI Ltda”

Tabla 1: **Población**

TALENTO HUMANO	NUMERO
Gerente	<b>1</b>
Directores	<b>5</b>
Empleados	<b>10</b>
Socios	<b>400</b>

TOTAL	416
-------	-----

**Fuente:** COAC KULL KIWASI” Ltda

**Autora:** Esperanza Pilamunga.

### **Muestra**

La muestra es el subconjunto de la población, para lo cual se toma de la población de socios, por tanto se aplicó la siguiente fórmula finita porque conocemos la población o el universo y de ella extraemos una parte de la población, para lo cual aplicamos la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

E= error máximo aceptable

p= probabilidad de ocurrencia de grado de aceptación de la cooperativa

q= probabilidad de no aceptación de la cooperativa

N= Población

Z= Nivel de significancia

$$\frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.75 * 0.25 * 400}{(0.05)^2 * (400 - 1) + (1.96^2) * 0.75 * 0.25}$$

$$n = 167.7$$

$$n = 168$$

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos

En la presente investigación se aplicó los siguientes métodos:

- **Método inductivo- deductivo:** Parte de hechos particulares a afirmaciones de carácter general, se aplicará dicho método en la investigación al momento de analizar información en el área, administrativa para posteriormente analizar el modelo acorde a la realidad de la Cooperativa de Ahorro Crédito “KULLKI WASI Ltda.”
- **Método hipotético deductivo:** Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la idea a defender y que después se puedan comprobar experimentalmente, este método se aplicó al comprobar las ideas a defender con la realización del plan estratégico para mejorar la gestión administrativa.
- **Método estadístico:** Proceso de obtención, representación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones y se aplicará al realizar el análisis de los procesos administrativos y, la aplicación de indicadores de gestión y la obtención de la muestra.

#### 3.4.2 Técnicas

Para la realización del Plan Estratégico, se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

- **Observación Directa.-** Se utilizó esta técnica para tener un acercamiento con la entidad, para realizar el diagnóstico del sujeto de estudio y así descubrir hechos relacionados a la problemática de nuestra investigación, durante la investigación descubrir hechos relacionados al problema.

- **Encuesta.-** Se aplicó a toda la población de los funcionarios de la cooperativa y además a los socios para obtener información pertinente que se relaciona con el objeto de estudio.

### **3.4.3 Instrumentos**

- **Fichas de Observación,** se utilizó esta ficha para desarrollar los papeles de trabajo, empoderamiento de lo que está sucediendo en el objeto de estudio.
- **Encuesta** este instrumento fue desarrollado para identificar la viabilidad del presente trabajo de investigación. (Ver en el anexo)
- **Entrevista:** la entrevista se la realizó al Ingeniero Miguel Ángel Pacari el cual amablemente supo contestar cada una de nuestras preguntas.

## **ENTREVISTA**

### **1. La Cooperativa “Kullki Wasi Ltda,” cuenta con un plan estratégico**

Si la cooperativa cuenta con un plan estratégico ya que a través del mismo se puede cumplir con las metas planteadas de cada mes lo que beneficia tanto a los socios y a la cooperativa en general.

### **2. Al existir problemas en la Cooperativa” Kullki Wasi Ltda” se da solución a las quejas del cliente y de los empleados.**

Si nosotros como cooperativa tratamos de ponernos en el lugar tanto del personal como de los socios para poder dar solución a sus quejas y reclamos buscando que el personal y el cliente se encuentren satisfecho con la cooperativa.

### **3. El personal a su cargo recibe capacitaciones**

Nuestra cooperativa trata de dar capacitación continua al personal de manera gratuita con el fin de que la misma crezca para poder ser líderes y garantizar un buen servicio a los socios.

**4. Que piensa sobre las políticas de crédito de la cooperativa, cree que el cliente pueda cumplir con los mismos de manera rápida.**

Si los requisitos que nuestra cooperativa exige son básicos muy fáciles de conseguir para que con ello el cliente no se complique y pueda recibir de nuestra parte lo que solicita de manera eficiente y eficaz.

**5. Como considera a la gestión administrativa de la cooperativa**

La gestión administrativa de la cooperativa es muy buena ya que manejamos instrumentos e indicadores para evaluar semestralmente a la cooperativa ya que la misma se rige a la SEPS con lo que se busca brindar al socio y al personal una atención que mejora día a día para satisfacer sus necesidades.

### 3.5 RESULTADOS

Después de haber aplicado las encuestas en la cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI LTDA.,” se procedió a tabular los resultados obtenidos, la cual permitió comprobar la información para la realización del plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y los recursos.

#### 1. ¿La cooperativa cumple con sus expectativas y necesidades en la gestión administrativa?

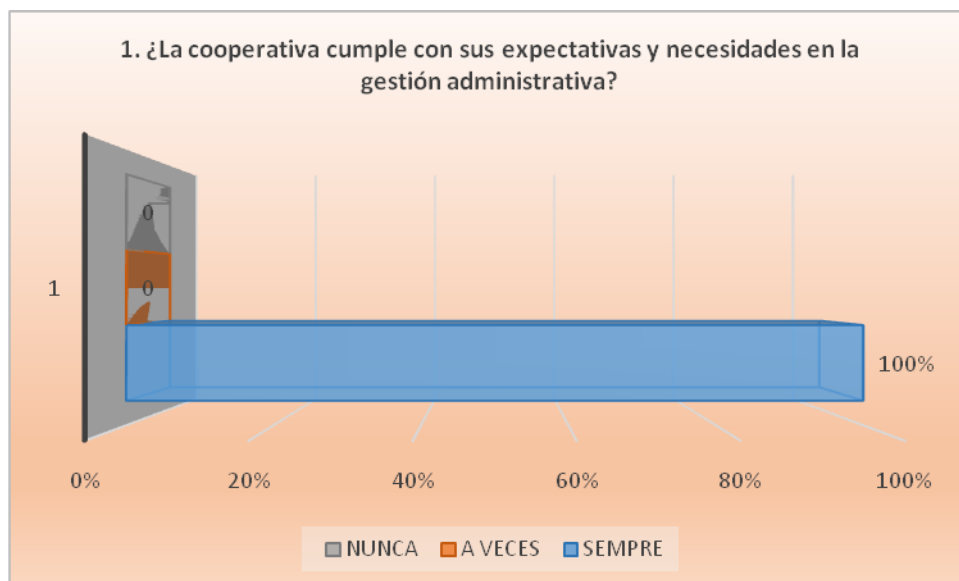
Tabla 2: Expectativas y necesidades de la gestión administrativa

¿La cooperativa cumple con sus expectativas y necesidades en la gestión administrativa?	
SIEMPRE	100%
A VECES	0
NUNCA	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 6: Expectativas y necesidades de la gestión administrativa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La cooperativa de acuerdo a las encuestas indica que siempre cumple con sus expectativas y necesidades en la gestión administrativa, la misma que es oportuna en la atención a sus socios, lo que genera confianza y posicionamiento en el desempeño de la cooperativa.

## 2. ¿Los tramites de la Cooperativa de los productos que oferta es?

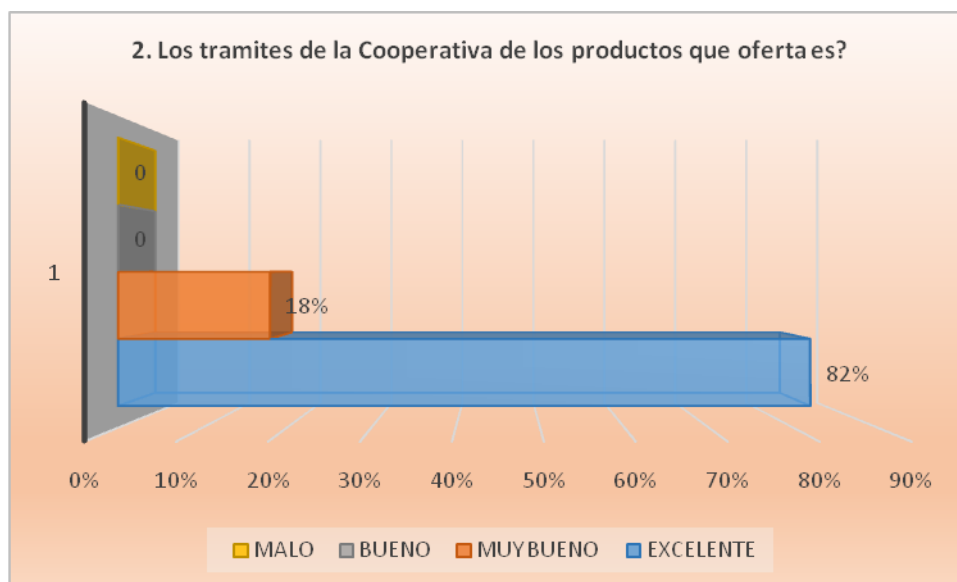
Tabla 3: Tramites de la cooperativa

Los tramites de la Cooperativa de los productos que oferta es?	
EXCELENTE	82%
MUY BUENO	18%
BUENO	0
MALO	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 7: Tramites de la cooperativa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas, Los tramites que presta la cooperativa de los productos que oferta son de un 82% que considera excelente, además que un 18% indica que es muy bueno y un 0% para malo y bueno. Estos datos evidencian que la cooperativa tiene bien identificado su filosofía de servicio y que puede ir mejorando con nuevos planes estratégicos

### 3. ¿Los procesos administrativos, financieros que ofrece la cooperativa son?

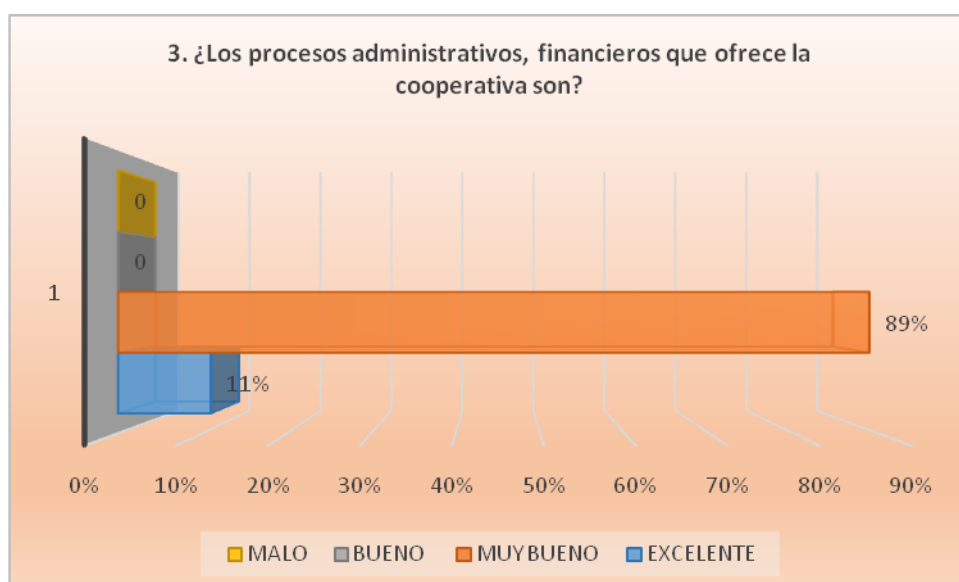
Tabla 4: Procesos administrativos

¿Los procesos administrativos, financieros que ofrece la cooperativa son:?	
EXCELENTE	11%
MUY BUENO	89%
BUENO	0
MALO	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 8: Procesos administrativos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas, Los procesos administrativos en la cooperativa es de un 89% que indica como muy bueno, mientras que un 11% considera excelente los procesos financieros que ofrece la cooperativa. Por tanto los procesos manejados optimizan los recursos y se ve reflejado en la satisfacción del socio de la cooperativa



4. ¿Cuál de las siguientes características considera usted que necesita la Cooperativa para satisfacer la necesidad del socio, por favor escoja dos alternativas?

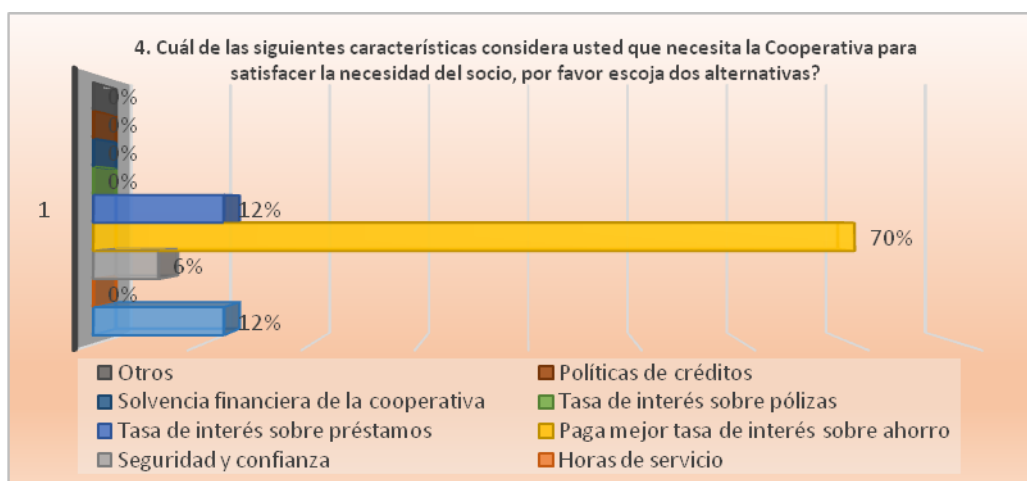
Tabla 5: Características de la cooperativa

Conveniencia de ubicación	12%
Horas de servicio	0%
Seguridad y confianza	6%
Paga mejor tasa de interés sobre ahorro	70%
Tasa de interés sobre préstamos	12%
Tasa de interés sobre pólizas	0%
Solvencia financiera de la cooperativa	0%
Políticas de créditos	0%
Otros	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 9 Características de la cooperativa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas a la cooperativa nos indica que 12% considera conveniencia en la ubicación, 10% consideran seguridad y confianza, 70% consideran que paga mejor tasa de interés sobre ahorro, 12% consideran la tasa de interés sobre préstamos.

**5. ¿Cuáles son los problemas que tiene la cooperativa, por favor escoja dos opciones**

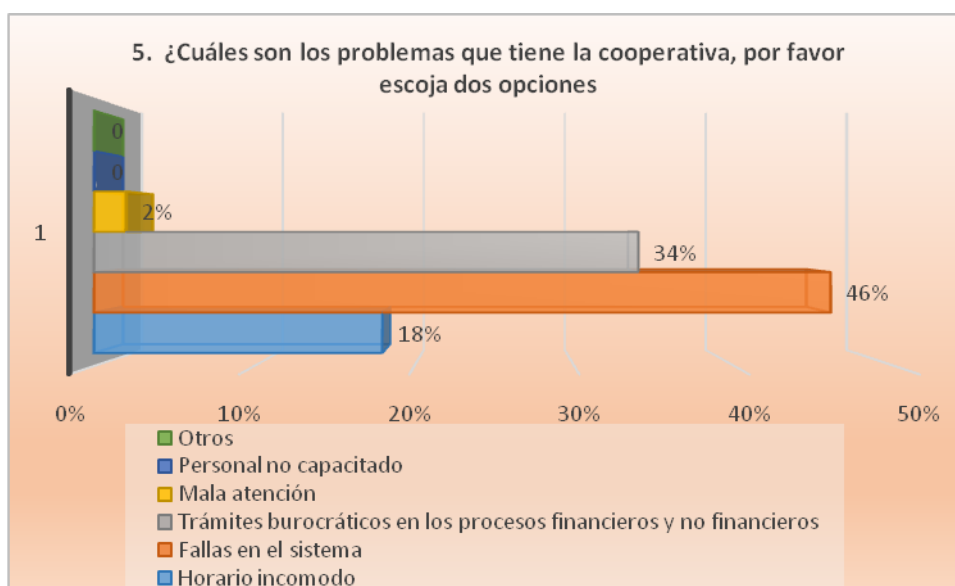
**Tabla 6: Problemas de la cooperativa**

Horario incomodo	18%
Fallas en el sistema	46%
Trámites burocráticos en los procesos financieros y no financieros	34%
Mala atención	2%
Personal no capacitado	0%
Otros	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 10: Problemas de la cooperativa**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas la cooperativa nos indica, el 18% de personas consideran un horario incomodo, 46% indican fallas en el sistema, 34% consideran trámites burocráticos en los procesos financieros y no financieros, 2% consideran una

mala atención, y que un 0 considera que el personal no es capacitado entre otros aspectos en los problemas que tiene la cooperativa.

**6. ¿Los empleados y trabajadores de la cooperativa han recibido capacitaciones de acuerdo a sus áreas de funciones?**

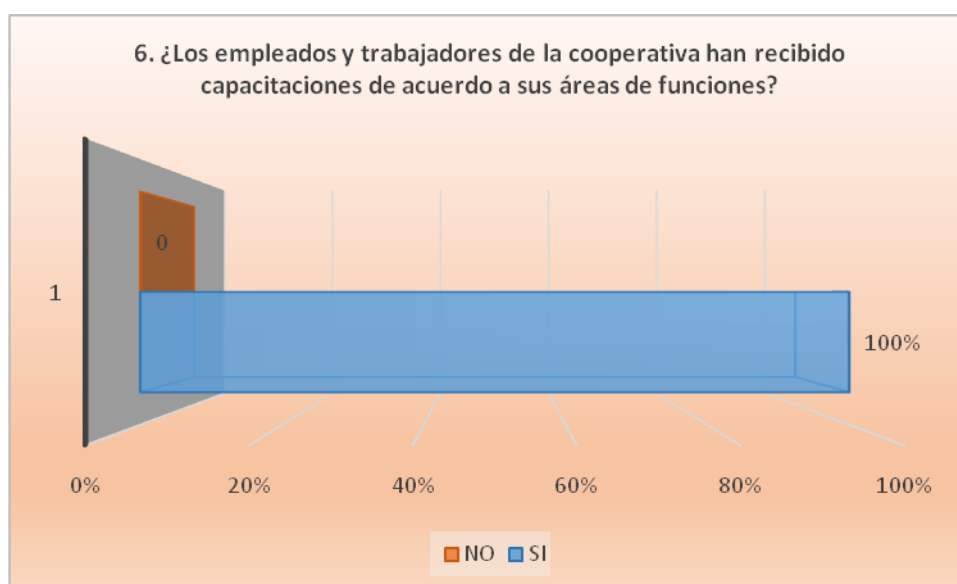
**Tabla 7 Capacitación de acuerdo a las áreas funcionales**

<b>SI</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 11: Capacitación de acuerdo a las áreas funcionales**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a las encuestas realizadas la cooperativa nos indica que el 100% considera que los empleados y trabajadores han recibido capacitaciones de acuerdo a sus áreas de funciones.

## 7. Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:

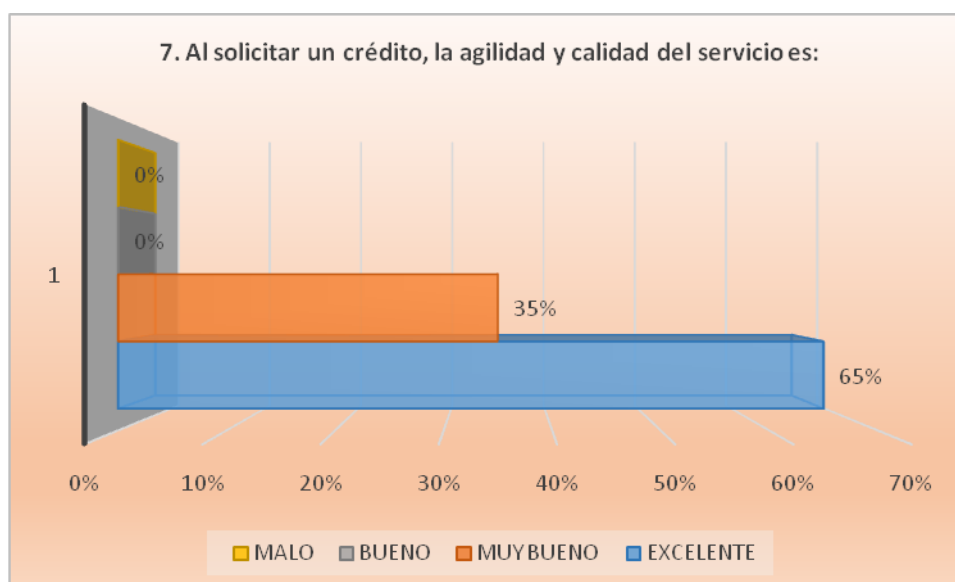
Tabla 8: Calidad del servicio

Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:	
<b>EXCELENTE</b>	65%
<b>MUY BUENO</b>	35%
<b>BUENO</b>	0%
<b>MALO</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 12: Calidad del servicio



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas, al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio demuestra que un 65% es excelente, mientras que un 35% considera que es muy bueno cuando ofrece los productos que oferta la cooperativa, datos que demuestra que la cooperativa tiene un camino de calidad al servicio ofertado, reflejando en la atención cálida y oportuna a sus socios

## 8. Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es.

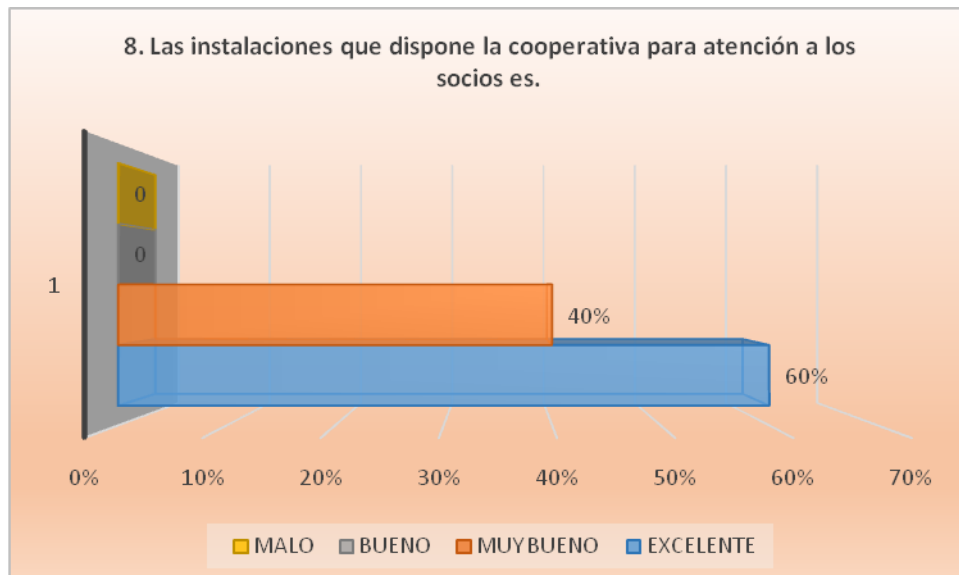
Tabla 9: GRÁFICO Instalaciones de la cooperativa

Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es	
<b>EXCELENTE</b>	40%
<b>MUY BUENO</b>	60%
<b>BUENO</b>	0%
<b>MALO</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 13: Instalaciones de la cooperativa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas, las instalaciones que dispone la cooperativa son de un 60% excelente, mientras que un 40% considera que es muy bueno para la atención a los socios, los encuestados consideran que deben mejorar con el tiempo

**9. ¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y el tiempo en la atención de la cooperativa?**

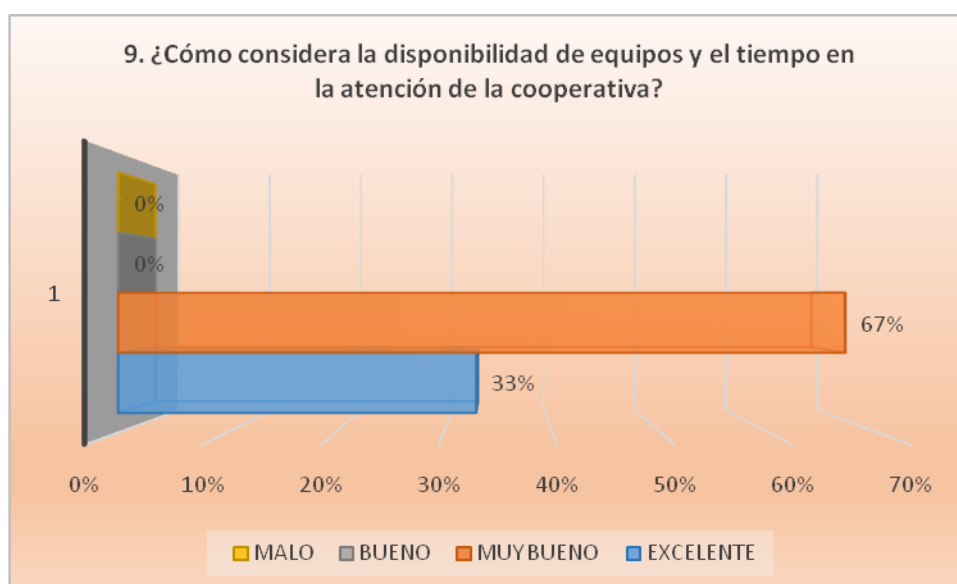
Tabla 10: Disponibilidad de equipos

¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y el tiempo en la atención de la cooperativa?	
<b>EXCELENTE</b>	33%
<b>MUY BUENO</b>	67%
<b>BUENO</b>	0%
<b>MALO</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 14: Disponibilidad de equipos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas, se han considerado la disponibilidad de equipos y tiempo de atención que dispone la cooperativa con un valor de 67% a muy bueno, mientras que un 33% considera que es excelente para la atención de la cooperativa.

## ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción por el servicio brindado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito, “KULLKI WASI Ltda.”

### 1. La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?

Tabla 11: La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico

SI	15
NO	0
POR QUE:	Porque la cooperativa ya se encuentra en el segmento 2 y tiene capacidad y seguridad para los clientes

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 15: La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los encuestados en la investigación nos indica que el 100 por ciento considera que si la cooperativa tiene un plan estratégico, lo que evidencia que en la gestión la entidad trabaja para cumplir los objetivos, pero que este plan esta desactualizado lo que sería importante una actualización del plan

2. **¿Considera que el diseño de un plan estratégico ayudará a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?**

3.

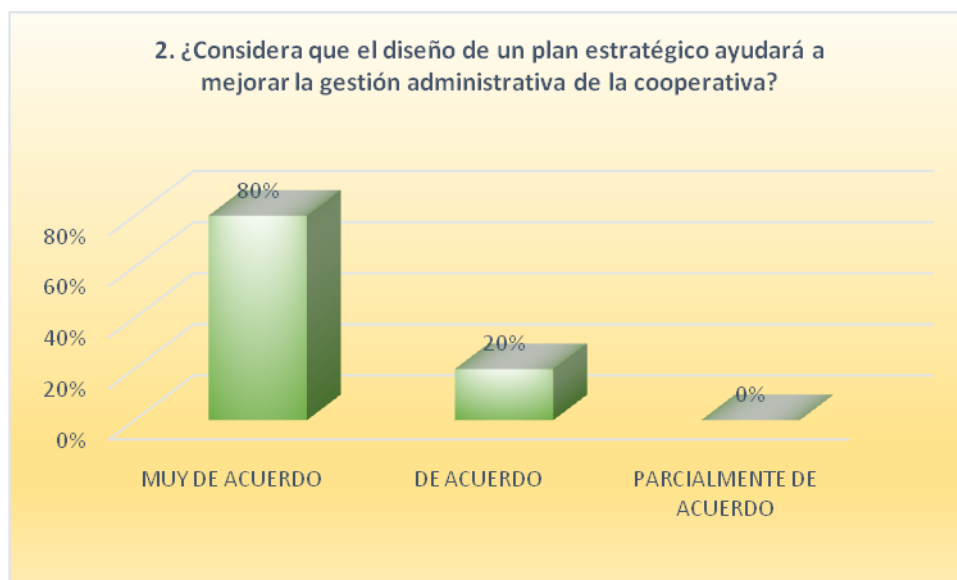
Tabla 12: **Plan estratégico ayuda a mejorar la gestión**

<b>¿Considera que el diseño de un plan estratégico ayudará a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?</b>	
<b>MUY DE ACUERDO</b>	80%
<b>DE ACUERDO</b>	20%
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 16: **Plan estratégico ayuda a mejorar la gestión**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La siguiente encuesta nos indica que el 80% de personas consideran muy de acuerdo, que el plan estratégico fortalece la gestión administrativa 20% de acuerdo, y 0 personas parcialmente de acuerdo en un total de 15 personas encuestas sosteniendo que consideran el diseño de un plan estratégico que ayudara la gestión administrativa de la cooperativa.



**4. ¿Se soluciona los problemas que puedan existir en su área de trabajo de una manera técnica y eficaz?**

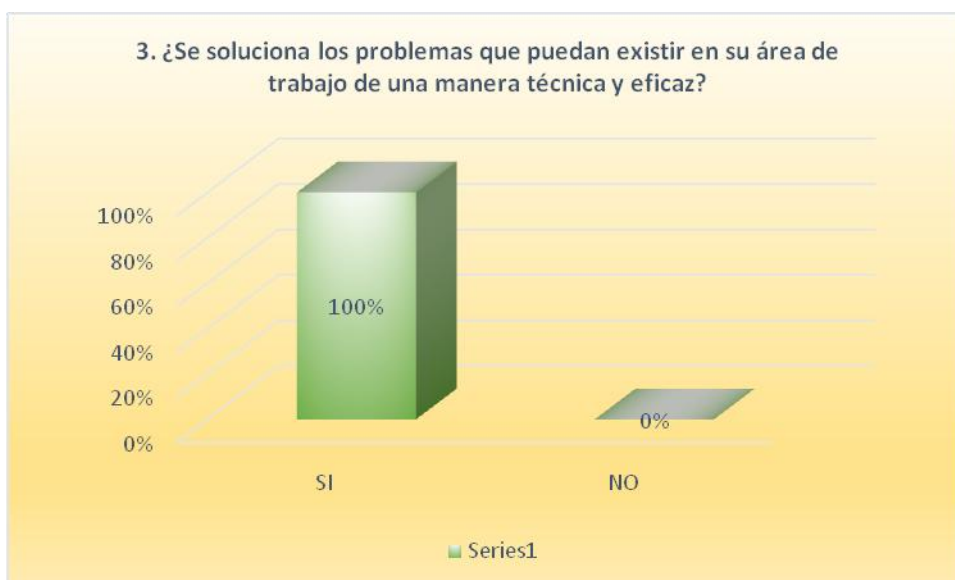
**Tabla 13: Solución de problemas**

SI	100%
NO	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 17: Solución de problemas**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo con la investigación los funcionarios de la cooperativa, manifiestan que el 100% de personas encuestadas considera que se soluciona los problemas que puedan existir en su área de trabajo de una manera técnica y eficaz en la cooperativa, basados en la experiencia, y su profesionalidad

**5. ¿En la cooperativa se aplica acciones o estrategias que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la cooperativa?**

**Tabla 14: Mejoramiento continuo de la cooperativa**

<b>¿En la cooperativa se aplica acciones o estrategias que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la cooperativa?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	87%
<b>A VECES</b>	13%
<b>NUNCA</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 18: Mejoramiento continuo de la cooperativa**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La siguiente encuesta nos indica que 87% personas consideran que siempre, un 13% indican que a veces, en un total de 15 personas encuestadas para la cooperativa cuando se aplica acciones o estrategias que permitan el mejoramiento continuo de diferentes áreas de la cooperativa.

**6. ¿Ha recibido capacitaciones de acuerdo a su área para mejorar el desempeño de sus actividades?**

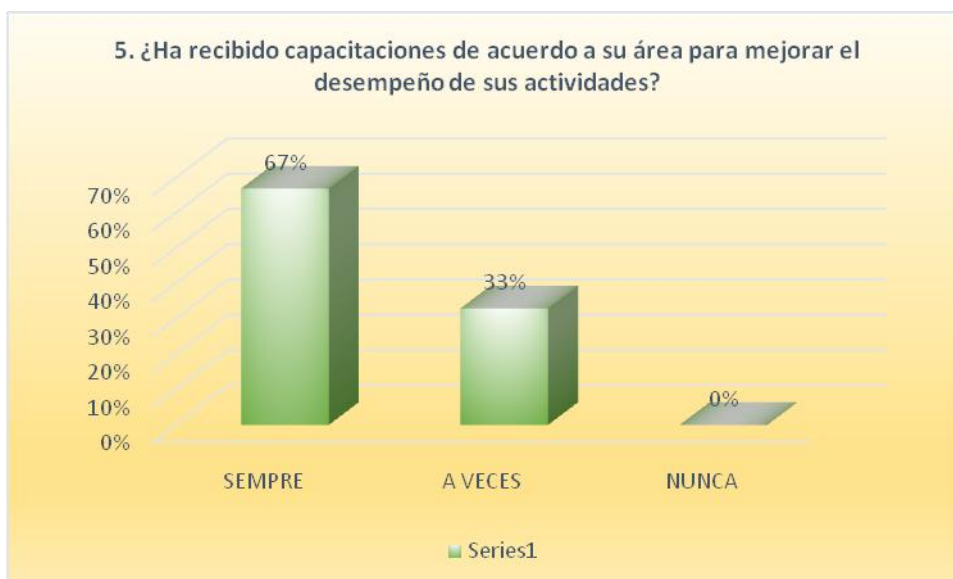
**Tabla 15: Capacitaciones en la cooperativa**

<b>¿Ha recibido capacitaciones de acuerdo a su área para mejorar el desempeño de sus actividades?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	67%
<b>A VECES</b>	33%
<b>NUNCA</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 19: Capacitaciones en la cooperativa**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La siguiente pregunta de la encuesta realizada nos indica que el 67% personas consideran que se realiza capacitaciones, el 33% de los funcionarios manifiestan que a veces; de acuerdo a estos resultados cada su área tiene herramientas para mejorar el desempeño de sus actividades.

## 7. El clima laboral de la Cooperativa es:

Tabla 16: Clima laboral de la cooperativa

El clima laboral de la Cooperativa es:	
<b>EXCELENTE</b>	0
<b>MUY BUENO</b>	100%
<b>BUENO</b>	0
<b>MALO</b>	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 20: Clima laboral de la cooperativa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a las encuestas realizadas los resultados obtenidos nos indica que un 100% de personas consideran a muy bueno, mientras que 0% han indicado que es excelente, bueno y malo el clima laboral de la cooperativa, lo que evidencia que existe un adecuado desarrollo organizacional

**8. ¿Usted considera que las políticas de crédito que dispone la cooperativa están acordes a las necesidades del cliente?**

**Tabla 17: Políticas de Crédito de la cooperativa**

PREGUNTA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	100%
<b>NO</b>	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 21: Políticas de Crédito de la cooperativa**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los funcionarios de la cooperativa, consideran que las políticas de crédito que mantiene la cooperativa están acordes a las necesidades del cliente solicitado ya que facilitan los créditos y se pretende reducir los trámites burocráticos que demoran el proceso de préstamos o créditos.

**9. ¿La cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero y no financiero?**

**Tabla 18: Estrategias para captar clientes**

<b>¿La cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero y no financiero?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	100%
<b>NO</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 22: Estrategias para captar clientes**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los funcionarios de la cooperativa, consideran que se ejecuta estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero y no financiero lo que ha provocado estar en el segmento 2 de acuerdo a los activos tangibles e intangibles de la cooperativa.

#### 10. ¿Considera si la cooperativa cuenta con un Orgánico Funcional?

Tabla 19: **Orgánico funcional**

¿Considera si la cooperativa cuenta con un Orgánico Funcional?	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Gráfico 23: **Orgánico funcional**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los funcionarios de la cooperativa en estudio, nos indica que las 100% de las personas consideran que si la cooperativa cuenta con un orgánico funcional en la cual se designa cargos de acuerdo al perfil y a las necesidades de la entidad..

**11. Usted considera que la gestión administrativa de la Cooperativa es:**

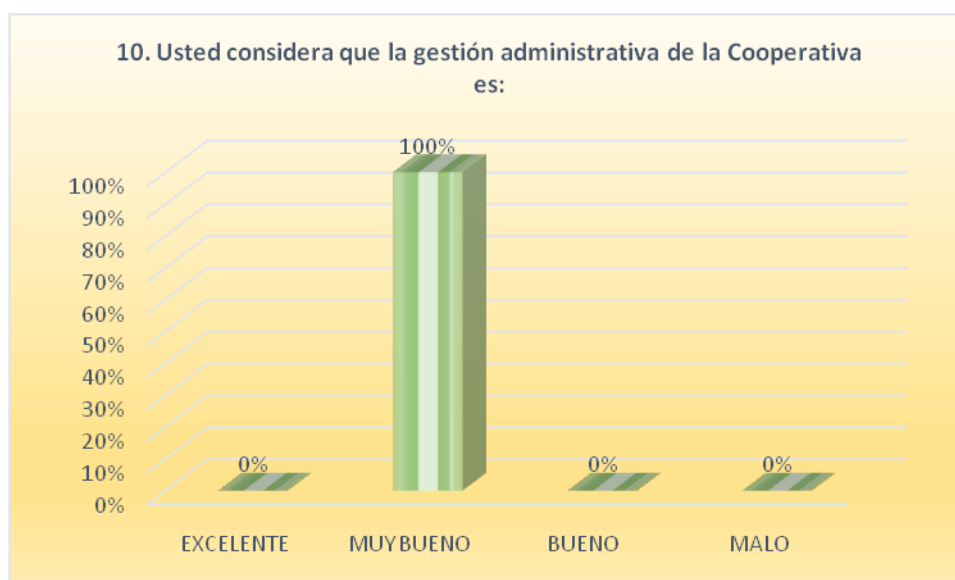
**Tabla 20: Gestión Administrativa de la Cooperativa**

Usted considera que la gestión administrativa de la Cooperativa es:	Porcentaje
<b>EXCELENTE</b>	0%
<b>MUY BUENO</b>	100%
<b>BUENO</b>	0%
<b>MALO</b>	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**Gráfico 24: Gestión Administrativa de la Cooperativa**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

De acuerdo a la encuesta aplicada los encuestados consideran en un 100% que los proceso administrativos que realiza la cooperativa son muy buenas porque manejan instrumentos e indicadores para evaluar su eficiencia y eficacia.



## ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

Tabla 21: Análisis de preguntas

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.	La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma					
2.	Considera que el diseño de un plan estratégico ayudará a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa					
3.	Se soluciona los problemas que puedan existir en su área de trabajo de una manera técnica y eficaz					
4.	En la cooperativa se aplica acciones o estrategias que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la cooperativa?					
5.	Ha recibido capacitaciones de acuerdo a su área para mejorar el desempeño de sus actividades					
6.	<b>12. El clima laboral de la Cooperativa es:</b>					
7.	Usted considera que las políticas de crédito que dispone la cooperativa están acordes a las necesidades del cliente					
8.	La cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero y no financiero					
9.	Considera si la cooperativa cuenta con un Orgánico Funcional					
10.	Usted considera que la gestión administrativa de la Cooperativa es					
11.	Des actualización del plan estratégico					
12.	Organización de la cooperativa					
13.	Filosofía de la cooperativa desactualizada					

Nota. \*Totalmente positivo 5 Positivo 4 Neutro 3 Negativo 2 muy negativo 1

\*\* Verde: positivo: amarillo: neutro: rojo: Negativo

La cooperativa de acuerdo a la investigación, se puede determinar que en referencia a la gestión administrativa es adecuada, en vista que trabajan por objetivos, lo que evidencia que la cooperativa maneja instrumentos de gestión, además evalúa el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la entidad, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a

procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración. En un sentido general, se orienta a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y producir mejoras en el funcionamiento administrativo, para optimizar los tiempos, costos y alcanzar la calidad deseada

En el aspecto negativo vemos que la planificación estratégica esta desactualizada en referencia a su filosofía y un análisis técnico de las fuerzas Porter en referencia al análisis interno y externo de la cooperativa, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

## **VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Pregunta 1 El plan estratégico tiene incidencia en la optimización de los recursos

El plan estratégico incide en la optimización de los recursos porque se debe aplicar a toda las empresas u organizaciones una orientación estratégica, debido que cada una de ellas tienen instrumentos que la conforman interviene de manera directa e indirecta en la elaboración de la propuesta técnica y económica. Por lo tanto, el plan de optimización mejora su proceso principalmente lo siguiente:

- Formulación de políticas y objetivos en la cooperativa
- Identificación de clientes y sus necesidades
- Organización institucional de las cooperativas
- Características del recurso humano
- Flujo de información
- Gestión administrativa de Procesos
- Condicionantes

Pregunta 2 ¿Cuáles son los beneficios de la planeación estratégica)

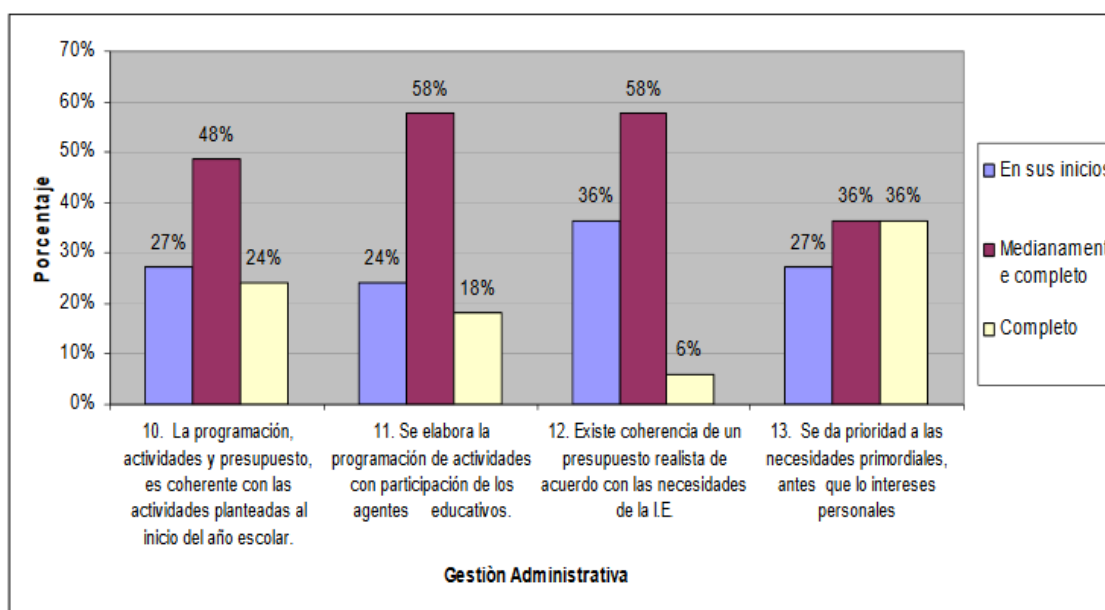
Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección. Porque formula y contesta preguntas importantes para una entidad e introduce un conjunto de fuerzas decisivas en una organización:

- a. Simula el futuro
- b. Aplica el enfoque de sistemas
- c. Exige el establecimiento de objetivos
- d. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- e. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- f. Sirve de base para otras funciones directivas
- g. Mide el desempeño
- h. Señala asuntos estratégico

## 2. ¿El plan mejora la gestión estratégica?

Varias investigaciones realizadas han constatado hipótesis que el plan estratégico tiene relación significativa con la gestión administrativa, para lo cual ´presentamos la siguiente figura

**Gráfico 25: Gestión administrativa**



**Fuente:** Rivero, N. (2016) Artículo científico de Planificación Estratégica para mejorar la gestión administrativa  
**Realizado por:** Esperanza Pilamunga

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TEMA DE LA PROPUESTA**

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI LTDA”.

### **4.2 PRESENTACIÓN**

El plan estratégico es una herramienta de apoyo para la gestión administrativa de la cooperativa, en donde además es uno de los factores más importantes cuando se trata de ofrecer productos financieros y no financieros, debido a que de ella dependerá el éxito o fracaso que tenga dicha organización. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta para las cooperativas pertenecientes a Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

La propuesta consiste en presentar estrategias para mejorar la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional para hallar las fortalezas y debilidades, con aplicación de procesos que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el campo de las finanzas.

En la cooperativa, se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión integral; es necesario, que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El desconocimiento de técnicas de planeación y organización por parte de los directivos de la COAC Kullki wasi, ha limitado su capacidad de competencia, desarrollo y crecimiento, estancándola en su crecimiento económico y financieros.

Es por ello que deben considerar que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado no financiero.

### 4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para determinar un análisis situacional se realiza el diagnostico, mediante la matriz F.O.D.A. en relación con las fuerzas de Porter, en vista que todas las áreas de ella son relevantes desde un punto de vista del análisis interno y externo de la cooperativa, para lo cual se realiza un enfoque desde varias expectativas con la finalidad de realizar un diagnóstico que permita identificar las debilidades o limitaciones entorno a la cooperativa.

#### 4.3.1 Análisis externo

Tabla 22: Análisis externo

PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O P	A M
	<b>ECONÓMICOS</b>	CONFIANZA CREDITICIA	La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han disminuido	X
			Tendencias crecientes del mercado al sistema financiero cooperativo	X
		SISTEMA FINANCIERO	Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios de la Cooperativa	X
		IMPUESTOS, TASAS, TRIBUTOS	Aprobación de nuevas leyes tributarias, financieras	X
	<b>SOCIALES</b>	TENDENCIAS DEL DESEMPLEO	Entrada de nuevos competidores (competencia agresiva)	X
	<b>CULTURALES</b>	CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA POBLACIÓN	Sistema financiero cooperativo promueve la creación de pequeños y grandes comerciantes	X
	<b>POLITICOS</b>	POLÍTICA LEGAL POLÍTICA SOCIAL POLÍTICA FISCAL	Competencias con políticas crediticias cambiantes	X

	<b>GUBERNAMENTALES</b>	ESTABILIDAD ECONÓMICA ACUERDOS, ALIANZAS ESTRATÉGICAS  APOYO A LOS SECTORES PRODUCTIVOS	Inestabilidad Económica y política del país Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento  Fomento al mercado cooperativo	  <b>X</b>	<b>X</b>
	<b>LEGALES</b>	OBLIGACIONES LABORALES,   APLICABILIDAD DE LA LEY	Tener todos los requisitos necesarios para su funcionamiento  Creación de la L.O.E.P.S., y su reglamento.  Carencia de capacitación en la aplicación de la Ley y su reglamento provoca vacíos <input type="checkbox"/>	<b>X</b>  <b>X</b>	<b>X</b>
	<b>TECNOLÓGICOS</b>	INTERNET   MEDIOS ELECTRÓNICOS	Existencia de información global permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones  Existencia de softwares que permiten el manejo técnico para cada una de las áreas funcionales de la cooperativa <input type="checkbox"/>	<b>X</b>  <b>X</b>	
	<b>COMPETITIVOS</b>	CALIDAD: PRECIO, PRODUCTO, SERVICIO	Confianza de los clientes hacia la cooperativa	<b>X</b>	

Fuente: Porter, M (2011) Ventaja competitiva  
Elaborado por: Esperanza Pílamunga

Tabla 23: **Análisis externo**

PROCESO		CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O P	A M
	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	PLANIFICACIÓN	La cooperativa no cuenta con un plan estratégico actualizado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<b>X</b>
			Funcionarios se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecido	<b>X</b>	
		ORGANIZACIÓN	Falta de una estructura administrativa sólida		
			Integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia no asisten asambleas en las que se informan los resultados		
		DOCUMENTACIÓN	Ser una cooperativa legalmente reconocida por la SEPS <input type="checkbox"/>		<b>X</b>
			Reglamentos y manuales internos desactualizados	<b>X</b>	
	<b>ÁREA FINANCIERA</b>	CONTABILIDAD	Los resultados financieros son emitidos adecuadamente conforme a necesidades internas y exigencias de organismos de control <input type="checkbox"/>		<b>X</b>
		LIQUIDEZ	Liquidez Financiera	<b>X</b>	
	<b>TALENTO HUMANO</b>	DESEMPEÑO LABORAL	Inexistencia de programas de capacitación al personal		<b>X</b>
		SELECCIÓN DE PERSONAL	Procesos de selección y reclutamiento no definidos en la cooperativa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>X</b>	
		TRABAJO EN EQUIPO	Existe un ambiente de trabajo agradable		
	<b>MARKETING</b>	PUBLICIDAD	Ubicación Geográfica	<b>X</b>	
			La cooperativa no cuenta con programas de publicidad y propaganda .	<b>X</b>	
			La infraestructura con que		

			cuenta la cooperativa no es propia <input type="checkbox"/>		<b>X</b>
	<b>ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>	<b>FUNCIONES</b>	Duplicidad de funciones	<b>X</b>	
		<b>ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>	Organigrama funcional no definido <input type="checkbox"/>		
	<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	<b>AXIOLÓGICOS</b>	La cooperativa no cuenta con una cultura organizacional	<b>X</b>	
	<b>ÁREA TECNOLÓGICA</b>	<b>SOFTWARE</b>	El software contable permite controlar los movimientos financieros		
	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>ATENCIÓN CÁLIDA Y OPORTUNA</b>	El trato y el servicio a los socios y clientes son muy buenos <input type="checkbox"/>		
			Los clientes y socios confían en la cooperativa		
			Los clientes están satisfechos con los servicios que actualmente ofrece la cooperativa <input type="checkbox"/>		
	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>EFICIENCIA</b>	No se realizan análisis financieros continuos y adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa <input type="checkbox"/>		
		<b>EFICACIA</b>	Cartera vencida alta <input type="checkbox"/>		

Fuente: Porter, M (2011) Ventaja competitiva  
Elaborado por: Esperanza Pilamunga

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki wasi., dentro del análisis macro y micro ambiente, se observa que tiene tanto oportunidades como amenazas, la cual deberá aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno y enfrentar las amenazas y poder ser competitiva en el mercado. Al igual que en el análisis interno se observa que la cooperativa posee más debilidades que fortalezas, por lo que es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la parte interna de la cooperativa



Tabla 24: **Matriz de evaluación de factores externos**

<b>Matriz de evaluación de factores externos. EFE</b>					
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<b>No</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Califi.</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
	1	Tendencias crecientes del mercado al sistema financiero cooperativo	0,06	2	0,12
	2	Promueve la creación de pequeños y grandes comerciantes	0,05	3	0,15
	3	Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento	0,09	2	0,18
	4	Fomento al mercado cooperativo	0,05	2	0,1
	5	Tener todos los requisitos necesarios para su funcionamiento (Actualización Legal)	0,04	3	0,12
	6	Se sustenta legalmente en la ley de cooperativas (L.O.E.P.S.)	0,05	3	0,15
	7	Existencia de información global permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones	0,08	2	0,16
	8	Existencia de softwars que permiten el manejo técnico para cada una de las áreas funcionales de la cooperativa	0,05	2	0,1
	9	Confianza de los clientes hacia la cooperativa	0,10	4	0,4
<b>A M E N A Z A S</b>	10	La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han disminuido	0,07	1	0,07
	11	Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios de la Cooperativa	0,04	1	0,04
	12	Falta de manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.	0,05	2	0,1
	13	Aprobación de nuevas leyes tributarias, financieras	0,03	2	0,06
	14	Entrada de nuevos competidores (competencia agresiva)	0,03	2	0,06
	15	Población de sectores productivos que no conocen la existencia de la Cooperativa	0,04	2	0,08
	16	Competencias con políticas crediticias cambiantes	0,04	1	0,04
	17	Inestabilidad Económica y política del país	0,10	2	0,2
	18	Carencia de capacitación en la aplicación de la Ley y su reglamento provoca vacíos	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,19</b>

Fuente: Cooperativa KullkiWasi

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi., en la matriz EFE muestra una puntuación ponderada de 2,19, lo que indica que se encuentra vulnerable ya que se observa que no dispone de estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades, así como también estrategias que ayuden a evitar las amenazas externas, no está aprovechando las oportunidades, utilizando recursos

Tabla 25: **Matriz de evaluación de factores internos**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. EFI</b>					
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>No</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Ponderac.</b>	<b>Califi</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
	1	Funcionarios se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos	0,04	3	0,12
	2	Ser una cooperativa legalmente reconocida por la SEPS	0,06	3	0,18
	3	Los resultados financieros son emitidos adecuadamente conforme a necesidades internas y exigencias de organismos de control	0,05	4	0,2
	4	Liquidez Financiera	0,09	4	0,36
	5	Existe un ambiente de trabajo agradable	0,05	3	0,15
	6	El software contable permite controlar los movimientos financieros	0,04	4	0,16
	7	El trato y el servicio que brindan los empleados a los socios y clientes son muy buenos	0,08	3	0,24
<b>D E B I L I D A D E S</b>	1	La cooperativa no cuenta con un plan estratégico actualizado	0,05	2	0,1
	2	Falta de una estructura administrativa sólida	0,08	1	0,08
	3	Consejos de Administración y Vigilancia no asisten asambleas en las que se informan los resultados	0,04	2	0,08
	4	Reglamentos y manuales desactualizados	0,05	2	0,1
	5	La cooperativa no cuenta con un programa de capacitación al personal	0,03	2	0,06
	6	La infraestructura con que cuenta la cooperativa no es propia	0,03	2	0,06
	7	Duplicidad de funciones	0,06	1	0,06
	8	Organigrama funcional no definido	0,04	2	0,08
	9	La cooperativa no cuenta con una cultura organizacional	0,04	2	0,08
	10	Carencia de nuevos planes de servicio	0,03	2	0,06
	11	No se realizan análisis financieros continuos y adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa	0,06	1	0,06
	12	Cartera vencida alta	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,31</b>

Fuente: Cooperativa KullkiWasi

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Como se observa en la tabla, la puntuación ponderada total de la matriz EFI es de 2,31; lo que indica que la cooperativa tiene grandes debilidades internas, es decir; la cooperativa no tiene una posición interna fuerte por lo que se deberían aplicar estrategias que ayuden a mejorar y aumentar más fortalezas y disminuir las debilidades

### Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 26: Matriz de perfil competitivo

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO									
FACTORES	PES	KULLKIWAS		MUSHUC		CACPECO		CC RIOBAMBA	
		CA	TO	CAL	TO	CA	TO	CA	TOT
CREDITICI	O	LI	T	IF	T	LI	T	LI	AL
Cartera de clientes	0,1	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Tasa de interés	0,1	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Servicio al cliente	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Instalacio	0,0	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Participación en el	0,1	4	0,44	4	0,44	4	0,44	2	0,22
Alianzas estratégicas	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Seguridad y confianza	0,1	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Solvencia Financiera	0,1	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Volumen de	0,1	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Publicidad y propaganda	0,0	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
T	1,0		3,79		3,43		3,29		2,53

Fuente: Cooperativa KullkiWasi

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Para poder realizar la comparación y el análisis de la matriz del perfil competitivo se ha tomado en cuenta tres cooperativas que se encuentran posicionadas en el mercado, debido a su amplia cartera de clientes y a la gran participación que tiene en el mercado. Pero como se puede observar por los resultados obtenidos la COAC Kullki Wasi Ltda., está por debajo de todas las anteriores y es necesario el planteamiento de estrategias que ayuden a que la cooperativa se posicione en el mercado y puede seguir creciendo.

## **4.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **4.4.1 Misión**

Somos una entidad financiera Indígena y privada que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbana marginal, especializada en micro finanzas. Impulsar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos financieros eficientes con responsabilidad social y transparencia.

### **4.4.2 Visión**

Ser una cooperativa del segmento uno, rentable, sostenible y con valores de calidad y servicio. A personas de menores ingresos económicos del ámbito rural y urbano marginal de la población. Para que puedan mejorar su calidad de vida

### **4.4.3 Valores**

- Solidaridad
- Pertinencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Transparencia

### **4.4.4 Principios**

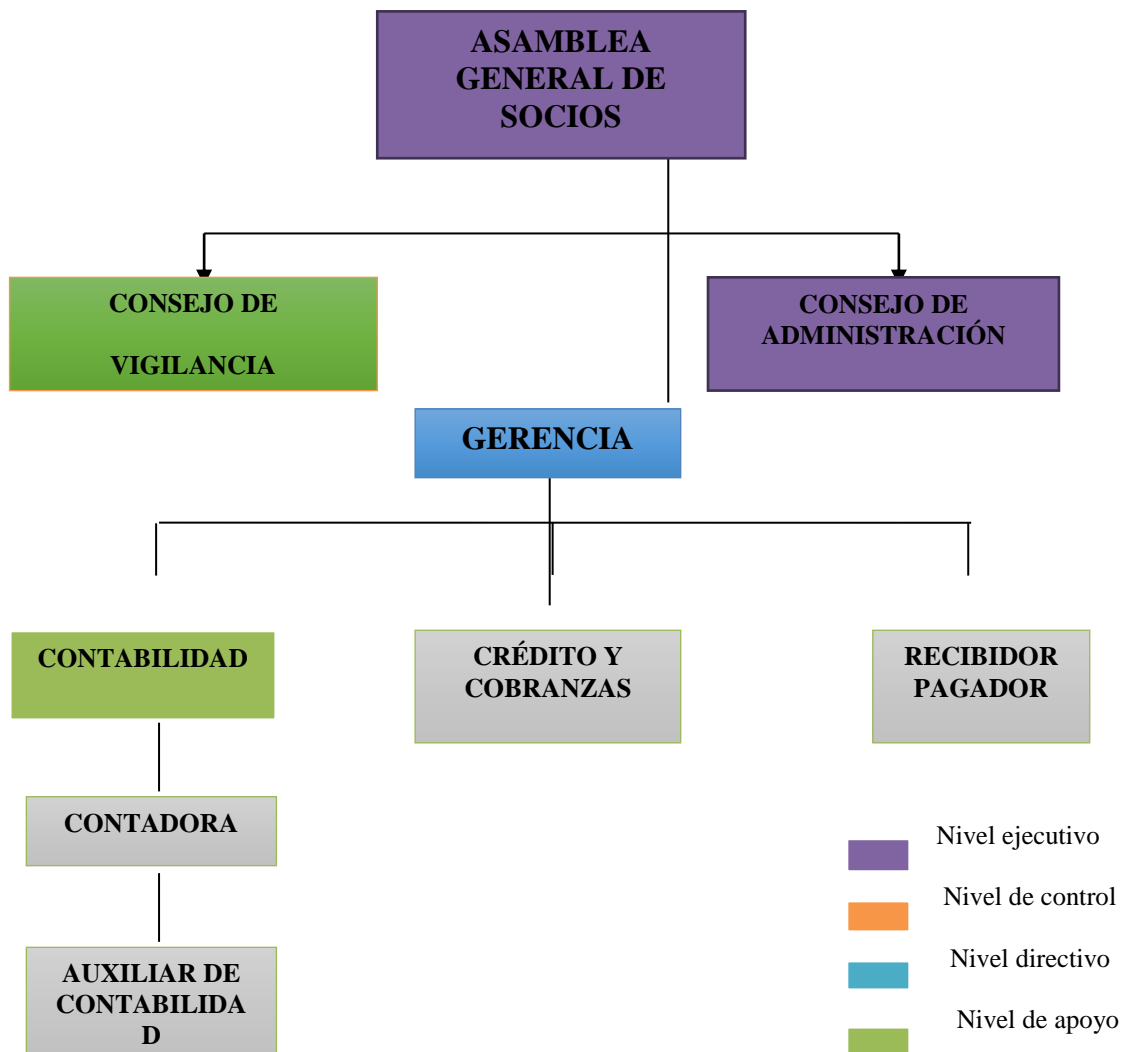
La Cooperativa se basará en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información

- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

#### 4.4.5 Organigrama estructural de la cooperativa

El organigrama estructural de la cooperativa se basa en la Ley de Cooperativas y La Ley de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda  
**Autora:** Esperanza Pilamunga

## **4.5 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **4.5.1 Dirección Estratégica**

La Dirección estratégica en la propuesta consiste en presentar un mapa de relaciones para la toma de decisiones y fundamentalmente acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de la cooperativa. Como ya hemos realizado el análisis (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la cooperativa. Para ello se presenta las estrategias corporativas, donde se busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad. Es decir, se analiza si la cooperativa “Kullki Wasi Ltda.” satisface a sus diferentes tipos de socios:

1. Implementación de controles continuos en los procesos de gestión administrativa para lograr una mayor eficiencia y eficacia.
2. Aprovechar las líneas y políticas de crédito para obtener mayores recursos y lograr una posición competitiva más sólida.
3. Presentar al cliente una imagen mejorada de la cooperativa.
4. Analiza la mejor propuesta de los proveedores para poder obtener una materia prima con menos costo
5. Elaborar una planificación estratégica direccionada hacia el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.
6. Implementar una política de crédito y cobranza que permita obtener suficiente liquidez.
7. Administrar con productividad, estudiando el mercado (competencia, proveedores, clientes).
8. Aumentar los niveles de publicidad para lograr posicionamiento en relación a la competencia.
9. Fortalecer el sistema de ofertas comercialización y así contrarrestar a la competencia.
10. Elaborar e implementar un manual de funciones.

## 11. Implementar un sistema de capacitación y desarrollo para todo el talento humano.

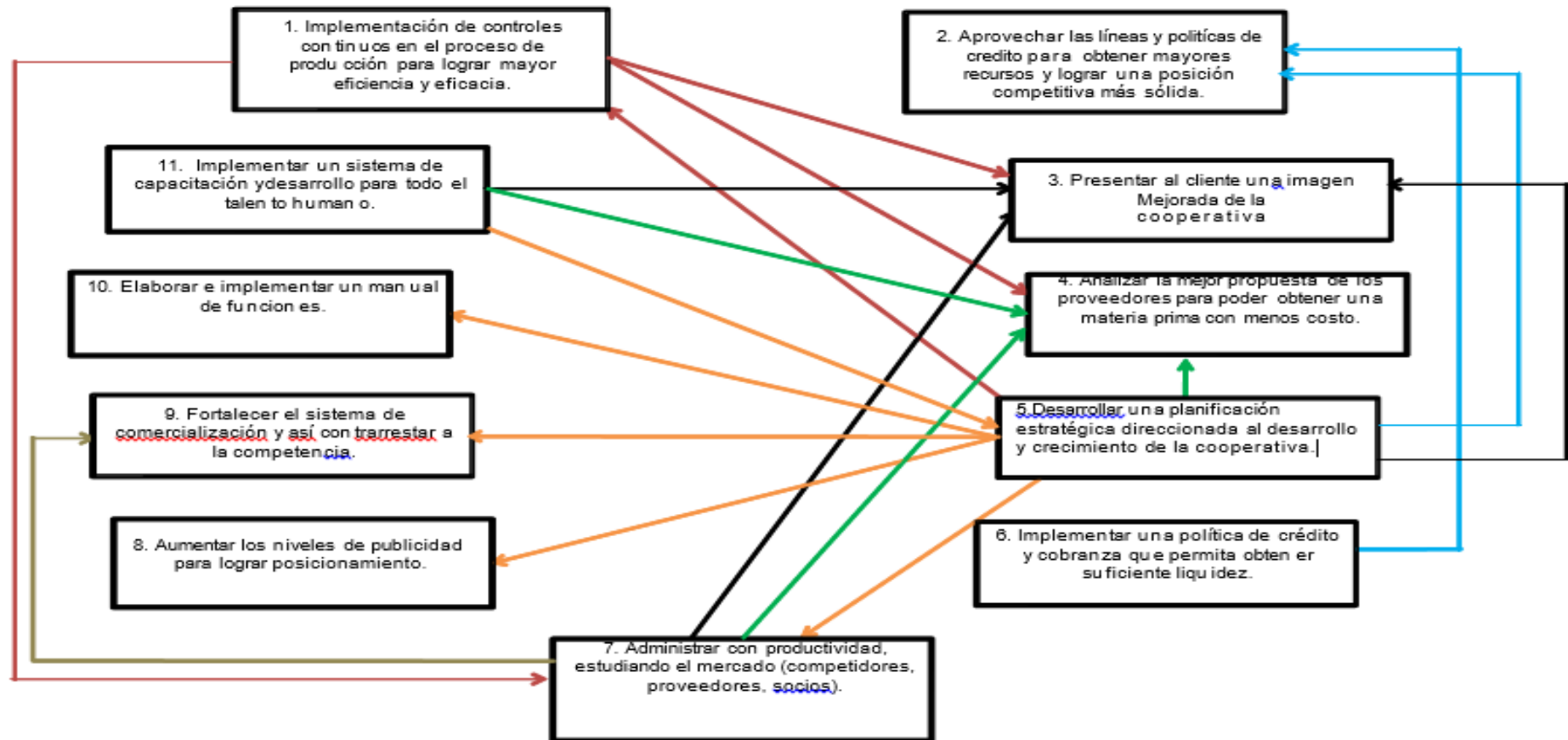
El objetivo es conocer si la organización puede o no progresar proponiendo una nueva forma de organización y comercialización con innovación estratégica. La importancia de realizar un diagnóstico comercial radica en:

- Relevar toda la información existente a los efectos de trabajar con un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto, a los efectos de diseñar una buena estrategia competitiva. Contar con elementos firmes que permitan trabajar con un cierto grado de certidumbre respecto a los objetivos comerciales planteados.
- Elaborar el plan comercial que al ser factible se convierte en una mayor probabilidad de éxito para la organización.

La propuesta está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Cuando se realiza el diagnóstico de la Gestión de la cooperativa, se evaluará la situación real y objetiva de la organización. .

Gráfico 26: Mapa de Relaciones



Fuente: Gallardo, J (2000) Administración Estratégica  
Elaborado por: Esperanza Pilamunga



## **4.6 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Los objetivos que persigue la propuesta en el diseño del plan estratégico son establecer, las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo para incorporar las demandas de los profesionales y egresados al plan formativo de las titulaciones.

El plan estratégico constituye en la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de la cooperativa, y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de acometerlas. Por todo ello, el plan estratégico consiste en definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la organización, durante el periodo de vigencia del mismo, para la consecución de la misión en el contexto en el que desarrolla el trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia.

- Analizar y diagnosticar la situación actual.
- Detectar los puntos fuertes y débiles de las mismas.
- Adecuar los planes de estudios a las demandas sociales.
- Mejorar las relaciones externas y potenciar la imagen del centro.

### **Plan de Gestión administrativa – operativa**

La gestión empresarial se ha convertido en un tema de gran importancia en la administración actual, por la presencia de mercados más competitivos en los que son necesarios planes estratégicos para responder ante posibles amenazas.

La administración antigua basaba su gestión en la resolución de conflictos, es decir, reaccionaba ante las dificultades y respondía con estrategias desarrolladas de acuerdo a cada problema que se presentaba, a diferencia de los administradores modernos bosquejan posibles escenarios y se anticipan a los cambios.

La gestión empresarial es cada vez más importante para la administración actual, ya que le permite anticiparse a los ciclos económicos y a los cambios en el mercado. Los nuevos administradores fundamentan su desempeño en el diseño de planes estratégicos, la gestión de los procesos empresariales y en la constante búsqueda de nuevas oportunidades para el crecimiento de la organización

Misión		
Componentes	Definición	Redacción de Nueva Misión
Cooperativa	Hacer realidad los sueños de los socios prestando servicios financieros.	"Promovemos atender las necesidades de los socios con servicios financieros oportunos y de calidad, hacemos realidad los sueños de nuestros socios, prestando servicios financieros e intermediación financiera, generando valor para los socios, con tecnología adecuada, sólidos valores institucionales que permita el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad"
Razón de ser	Intermediación financiera (Oferta de productos financieros).	
Cliente	Socios de la cooperativa.	
Productos/Servicios	Inversiones, productos financieros, servicios de intermediación financiera en general.	
Ventaja competitiva	Servicios financieros oportunos y de calidad.	
Valores o Filosofía	Honestidad, trabajo en equipo, lealtad.	
Principios organizacionales	Eficiencia, compromiso con la comunidad.	
Visión		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Oferta de productos financieros	“En el año 2018 ser una organización activa la “COAC KULLKI WASI Ltda” fortalecerá su liderazgo y se mantendrá como la entidad financiera líder d de la Sierra Central, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social, buscando continuamente el desarrollo socioeconómico de los socios y de la comunidad”
Horizonte de tiempo	2018	
Posicionamiento en el mercado	Líder	
Principios organizacionales	Calidad, responsabilidad social	
Valores	Honestas, transparentes	
Ámbito de acción	Sierra Central	

Fuente: Gallardo, J (2000) Administración Estratégica

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Una vez establecido los temas estratégicos de la cooperativa esta información será trasladada al modelo de Cuadro de Mando Integral, en otras palabras se relacionan los temas estratégicos definidos con cada una de las respectivas perspectivas estratégicas como resultado se obtendrá los objetivos estratégicos a los mismos que se deben establecer indicadores que servirán para analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tomar decisiones con los resultados que proporcionen hacer correcciones de ser necesario. Los objetivos estratégicos son los propósitos que la organización se plantea deseando cumplirlo en un tiempo determinado, para lo cual se designa recursos financieros y talento humano que una todos los esfuerzos por cumplir con la designación.

El CMI es una herramienta de gestión en el cual incluye indicadores que la organización crea necesaria en las diferentes perspectivas las mismas que parten de los objetivos estratégicos con esto se busca cumplir eficazmente los mismos Partiendo de los objetivos de la institución se establece objetivos estratégicos mismos que tendrán congruencia con la razón de ser de la institución y para impulsar su cumplimiento se ve necesario los objetivos operativos que ayuden cumplir con los objetivos planteados para mejorar y ser competitiva en el mercado.

**Perspectiva Financiera.-** tiene que ver con el manejo del dinero y como crear valor para los accionistas que siempre va a querer utilidades.

**Perspectiva de clientes.-** hace énfasis en la atención al cliente buscando ofrecer productos que satisfagan sus necesidades con productos de calidad y accesibles.

**Perspectiva de procesos internos.-** Los procesos internos son esenciales para cumplir con los clientes y mantener e incrementar el valor para los accionistas.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-** En esta última perspectiva vamos a tratar del elemento clave de la organización que es el talento humano, además se considera que en este ámbito ha de consolidarse los cimientos organizativos

## 4.7 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA A REALIZARSE

### Objetivo General

Brindar servicios financieros de calidad, demostrando seguridad, solidez y confianza que impulsen al desarrollo económico de los clientes del sector indígena del país.

Tabla 27: Objetivos de la propuesta

ÁREA	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
ÁREA DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el nivel de rendimiento financiero en la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer de un reglamento de crédito que regularice la aprobación y entrega de los créditos.</li> <li>Realizar un análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes.</li> </ul>	Indicadores financieros
ÁREA DE COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los procesos de manera permanente para la recuperación de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un seguimiento y levantamiento de información de todos los clientes que se encuentran en mora.</li> <li>Contratar una agente externa</li> </ul>	Índice de Morosidad  Nivel de recuperación de cartera vencida
ÁREA DE INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el volumen de las captaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar visitas personalizadas a clientes de la institución y potenciales clientes</li> <li>Hacer un análisis comparativo con las tasas del mercado y ofrecer tasas competitivas.</li> </ul>	Nivel de incremento de captaciones
ÁREA DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar programas de capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un anual de funciones y responsabilidades</li> <li>Elaborar un proceso de calificador para evaluación del personal</li> </ul>	Nivel de personal capacitado y competitivo

Fuente: Cooperativa” Kullki Wasi” Ltda.

Elaboración por: Esperanza Pilamunga

## PLAN DE GESTIÓN DE LA PROPUESTA

**Objetivo Táctico:** Mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa “Kullki Wasi Ltda”.

**Objetivo Operacional:** Elevar el nivel de rentabilidad financiera

Tabla 28: **Plan de Gestión**

ESTRATEGIAS	METAS	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO	INDICADOR
<b>Disponer de un reglamento de crédito que regularice la aprobación y entrega de los créditos.</b>	Conceder y colocar créditos rentables mensualmente	Créditos rentables concedidos/Total créditos	Creación de mecanismos que ayuden evaluar los rendimientos financieros de la	Gerente Asesor de Crédito y Asesor Legal	Humano	600,00	Propio	Mejora en los rendimientos financieros y gestión administrativa de la cooperativa	Nivel de créditos rentables
<b>Realizar un análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes.</b>	Ejecutar análisis semestral es de los créditos concedidos.	(Cartera Vencida y por vencer)		Gerente Asesor de Crédito	Humano		Propio	Toma de decisiones adecuadas	Índice de Morosidad

Fuente: Cooperativa “Kullki Wasi” Ltda.

Elaboración por: Esperanza Pilamunga

**Objetivo Táctico:** Optimizar los procesos de manera permanente para la recuperación de cartera.

**Objetivo Operacional:** Mejorar significativamente el nivel de recuperación de cartera.

Tabla 29: **Plan de Procesos para recuperación de cartera**

ESTRATEGIA	METAS	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO	INDICADOR
<b>Realizar un seguimiento y levantamiento de información de todos los clientes que se encuentran en mora.</b>	Reducir cartera vencida un 5% cada semestre	Cartera Vencida/Total Cartera	Elaborar un plan de contingencia	Gerente Asesor de Crédito, cobranzas y jurídico	Semestralmente	Humano	400,00 c/semestre	Propio	Tener una cartera de crédito sana y rentabilidad financiera	Índice de morosidad
<b>Contratar una agencia externa</b>		Cartera recuperada/Total Cartera	Generar nuevos portafolios de productos y servicios financieros	Gerente Asesor de cobranzas	Anualmente	Humano	500,00	Propio		Nivel de recuperación de cartera

Fuente: Cooperativa “Kullki Wasi” Ltda.  
Elaboración por: Esperanza Pilamunga

**Objetivo Táctico:** Incrementar el volumen de las captaciones

**Objetivo Operacional:** Obtener una mayor liquidez y posicionamiento en el mercado

ESTRATEGIAS	METAS	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIA MIENTO	IMPACTO	INDICADOR
Realizar visitas personalizadas a clientes de la institución y potenciales clientes	Incrementar anualmente la participación en el mercado en un 10%.	Cientes nuevos/Total Cientes programados	Elaborar y ejecutar un plan de marketing y publicidad	Gerente Ejecutivo de Negocios	Humano	900,00	Propio	Posicionamiento en el mercado	Nivel de participación en el mercado
Hacer un análisis comparativo con las tasas del mercado y ofrecer tasas competitivas	Incrementar anualmente la rentabilidad en un 20%	$\frac{\text{Utilidad Liquida}}{\text{Activo Total}}$ Inversiones nuevas/inversiones programadas	Desarrollar nuevos productos y servicios	Gerente Ejecutivo de Negocios	Humano	400,00	Propio	Liquidez financiera	Índice de rentabilidad sobre la inversión

Fuente: Cooperativa “Kullki Wasi” Ltda.  
Elaboración por: Esperanza Pilamunga

**Objetivo Táctico:** Desarrollar programas de capacitación al personal

**Objetivo Operacional:** Fortalecer las capacidades de los empleados

ESTRATEGIAS	METAS	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUP UESTO	FINANCIA MIENTO	IMPACTO	INDICADOR
<b>Elaborar un manual de funciones y responsabilidades</b>	Operaciones y actividades eficientes y eficaces	Alta, media, baja	Definir mecanismos que permitan identificar la	Consejo de Administración y Vigilancia	Humano	900,00	Propio	Desarrollar un recurso humano que asegure la competitividad	Motivación al personal
<b>Elaborar un proceso de calificador para evaluación del personal</b>	Poseer personal calificado y competitivo	Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas	competitividad en la cooperativa	Consejo de Administración y Vigilancia	Humano	800,00	Propio	organizacional	Capacitación permanente

Fuente: Cooperativa KullkiWasi  
Elaborado por: Esperanza Pilamunga



## **Gestión financiera**

El diseño de un modelo de gestión financiera está orientado con el propósito de ser utilizado como herramienta para asegurar el buen funcionamiento de controles, procedimientos y actividades relacionadas con la gestión financiera en las áreas funcionales que les permita alcanzar objetivos y metas propuestos.

Diseñar un modelo de gestión financiera ayudará que interactúen positivamente sus directivos, clientes internos y externos en pro de la organización, lleguen a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder dirigir mejor a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”. Por tanto, la propuesta de un Modelo de Gestión Financiera orientado al valor económico agregado (EVA), impulsará con su ejecución en el área financiera de la entidad, delineando un patrón enfocado a la creación de valor, que a través del tiempo se traduce en utilidades para la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”, con la implementación de una propuesta de gestión financiera ayudará a que sus actividades financieras creen y añadan valor en el tiempo, de manera eficiente y eficaz. El modelo a implementar se orienta a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo la consecución de los objetivos de la organización y el crecimiento del mismo.

## **Importancia**

La ejecución de la Gestión Financiera, permitirá un control completo sobre indicadores de desempeño basados en el valor económico agregado (EVA) que permitirá maximizar el uso de los recursos financieros, optimizando su eficiencia y eficacia, afrontando los cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos

## **Beneficios**

- Es una herramienta financiera corporativa útil para la toma de decisiones dentro de la cooperativa

- Que se aplique tanto al conjunto de una empresa como a cualquiera de sus partes (áreas de responsabilidad, unidades de negocio, filiales, entre otros)
- Impulsa a tener una cultura de valor a todo el personal de la entidad, obteniendo como resultado eficiencia y eficacia en los servicios prestados.
- Medición de resultados en forma objetiva facilitando su interpretación y análisis.
- Aplicable en entidades financieras.
- Controlar prácticas que perjudiquen a la empresa, tanto a corto como a largo plazo.
- Incremento de utilidad

Tabla 30: Cronograma de la propuesta

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Implementar una cultura organizacional	Análisis de la situación actual	Administración	Informe final	■	■											Aspectos positivos y negativos
	FODA	Administración	Hoja de trabajo			■										Evaluación final
	Planteamiento de estrategias	Todos los departamentos	Informe final				■	■								Matriz de estrategias
	Direccionamiento estratégico	Gerencia general y Administración	Informe final						■	■						Manual de direccionamiento
	Talleres de capacitación	Administración	Conocimiento del personal								■					Cultura empresarial
	Implementación	Administración	Resultados finales									■	■			Planificación estratégica
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos y resultados propuestos											■	■	Plan bajo control

Fuente: COAC Kullki Wasi

Elaborado por: Esperanza Pilamunga

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Propender el desarrollo del personal de la cooperativa	Establecer necesidades de capacitación	Administración y Recursos Humanos	Informe final													Determinación de cursos requeridos
	Establecer programas de capacitación	Administración y Recursos Humanos	Cursos de capacitación a dictarse													Calendario de los cursos de capacitación
	Desarrollar programas de capacitación	Administración y Recursos Humanos	Cursos asistidos y planificados													Personal capacitado
	Programar reuniones de trabajo en equipo	Administración y Recursos Humanos	Reuniones realizadas y planificadas													Fomentar el trabajo en equipo
	Evaluación personal del	Administración y Recursos Humanos	Calificación final													Personal evaluado
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos y resultados propuestos													Plan bajo control

**Fuente:** COAC Kullki Wasi

**Elaborado por:** Esperanza Pilamunga

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados
				Inicio						Termina						
Alcanzar un desarrollo sostenido y la difusión eficiente de los productos y servicios de la cooperativa	Establecer una base de datos	Sistemas	Número de socios activos y pasivos													Base de datos
	Programas de publicidad y promoción	Gerencia general	Informe final													Acciones a emprender
	Programación presupuestaria	Administración y contabilidad	Informe final													Monto de capital a invertirse
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos y resultados propuestos													Plan bajo control

Fuente: Cooperativa “Kullki Wasi” Ltda.  
Elaboración por: Esperanza Pilamunga

Objetivo	Actividades y acciones estratégicas	Responsable	Indicador	Fechas												Resultados	
				Inicio						Termina							
Consolidar la solvencia y participación en el mercado	Analizar la diversificación de servicios	Gerencia General	Servicios establecidos y proyectados	■	■	■											Establecer un amplio portafolio de servicios
	Programas de capacitación sobre cooperativismo	Administración y recursos humanos	Informe final					■									Personal capacitado
	Programas de capacitación sobre micro finanzas	Administración y recursos humanos	Informe final									■					Personal capacitado
	Análisis de resultados	Administración y recursos humanos	Informe final										■	■	■		Cartera
	Control y retroalimentación	Administración	Resultados obtenidos y propuestos											■			Plan bajo control

Fuente: Cooperativa “Kullki Wasi” Ltda.  
Elaboración por: Esperanza Pilamunga

## **RESUMEN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se fundamenta en una realización del diagnóstico de la cooperativa, para determinar las fortalezas y debilidades, como punto de partida para analizar el entorno interno y externo, además es fundamental para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de una manera muy sencilla y rápida. El punto más sobresaliente de un análisis FODA es que estimula una discusión orientada que normalmente no se lleva a cabo sin una herramienta que guíe el análisis. Posteriormente se contrasta en la cooperativa, como se desenvuelve en referencia a la gestión administrativa, y estratégica. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión integral; es necesario, que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización cooperativista

La propuesta tiene varios ejes iniciando en la Dirección estratégica que consiste en presentar un mapa de relaciones para la toma de decisiones y fundamentalmente acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de la cooperativa., la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control que son herramientas básicas para optimizar la gestión administrativa, el siguiente eje es el plan de gestión, donde se enfoca mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa “Kullki Wasi Ltda”. Desde la perspectiva de las captaciones y obtener una mayor liquidez y posicionamiento en el mercado

Por consiguiente la propuesta también orienta como objetivo táctico y operativo a la capacitación de empleados, con el fin de fortalecer la gestión del conocimiento. La capacitación laboral en la propuesta es la respuesta a la necesidad que tiene en la cooperativa de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

En la actualidad, la capacitación en la cooperativa es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, la entidad debe encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa “Kullki Wasi Ltda”.

## CONCLUSIONES

Según el diagnóstico situacional realizado se concluye lo siguiente:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes y empleados de la cooperativa, se diagnosticó la necesidad de aplicar estrategias actualizadas de conservación, mejora y capacitaciones al personal en cuanto a los servicios que presta la cooperativa, ya que tiene un grado de aceptación medio por parte de los clientes o usuarios.
2. Los Objetivos de la Organización se derivan de la misión de la Cooperativa y son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.
3. La Dirección no cuenta con una planificación estratégica previo análisis FODA, teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas, y la construcción de objetivos estratégicos
4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, a criterio de sus socios, empleados y directivos, manifiestan que existen problemas administrativos y de gestión por la falta de actualización de la planificación estratégica.



## **RECOMENDACIONES**

1. Programar un sistema de capacitaciones al personal de acuerdo al cargo o cada una de las funciones que realizan para un mejor desempeño, así como también capacitaciones de atención al cliente, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.
2. Reducir la cartera de crédito en morosidad, mediante la implementación de una manual de procedimientos en cuanto a los créditos y aplicación de estrategias a la gestión de cobranzas.
3. Fortalecer principalmente la responsabilidad y ética de los Consejos y Directivos en cuanto al manejo administrativo y económico de los recursos Económicos y Financieros de la Cooperativa.
4. Es importante que la cooperativa aplique la planificación estratégica, la misma que le permitirá tener un direccionamiento hacia los objetivos, mediante el cumplimiento de metas y desarrollo de las actividades

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldao, M. G. (2016). *Administración financiera gubernamental un enfoque comparativo entre la nación y la provincia de córdoba*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=AZKlCgAAQBAJ&pg=PA318&dq=Auditor%C3%ADa+gubernamental&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Auditor%C3%ADa%20gubernamental&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=AZKlCgAAQBAJ&pg=PA318&dq=Auditor%C3%ADa+gubernamental&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Auditor%C3%ADa%20gubernamental&f=false)
- Arens, A. A., & Elder, R. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Blanco, Y. (2006). *Normas y procedimientos de auditoría integral*. Santa Fe de Bogotá: Ecoe Ediciones
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral: Normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bureau, V. (2010). *El auditor de calidad*. Madrid: FC editorial.
- Cepeda, G. (2002). *Auditoría y control interno*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Contraloría General del Estado. (2016). *Documentos normativos*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manaudfin.pdf>
- De la Peña, A. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Enciclopedia Financiera. (2016). *Auditoría externa*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/auditoria/auditoria-externa.htm>
- Estupiñan, R. (2004). *Papeles de trabajo*. Bogotá: ROESGA.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: IICO.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson Educación
- Haro, F. (2013). *Auditoría Financiera II. Riobamba*: ESPOCH.
- Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras ILACIF. (2016). *Informes manuales* Obtenido de <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>
- Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Panamericana.
- Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Auditoría de Información Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de información financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Montaño, F. J. (2014). *Auditoría de las áreas de la empresa*. Bogotá: IC editorial.

- Nieto, J. M. (2006). *Manual de auditoría de sistemas de prevención*. Barcelona: Ecoiuris.
- Pelazas, M. Á. (2015). *Planificación de la Auditoría*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría administrativa*. México: Tillas.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson.
- Umatell, C. S. (2012). *Auditoría de la información identificar y explotar la información en las organizaciones*. Barcelona: UOC.

## ANEXOS

